" فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة "

أ / هند بنت عطا الله جويبر الرحيلي

• **المستخلص** :

هدف البحث إلى التعرف على مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، وتحديد أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد الدراسة حول نظرتهم للفاعلية في ضوء متغيرات (المرحلة التعليمية- عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي)، ودراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة حول نظرتهم للمعوقات في ضوء متغيرات (المرحلة التعليمية- عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي). ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع البحث من (٢١٠) مديرة، وأخذت عينة طبقية عشوائية بنسبة ٧٠٪ من حجم المجتمع. وقامت الباحثة بتصميم أداة البحث (الاستبانة) أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت من (٣٥) عبارة موزعة على محورين؛ الأول: يتعلق بمستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، والثاني: يتعلق بأبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرارات المدرسية. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، التكرارت والنسب المئوية، اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe Test، معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات الاتساق الداخلي و معامل ألفاكرونباخ للثبات (Alpha Cronbach's). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥٤). جاءت معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بدرجة عالية،حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦١). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تعزى لـ(عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي). لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة وفقا لمتغير المرحلة التعليمية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديرات المدارس حول معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تعزى (للمرحلة التعليمية- عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء مديرات المدارس حول معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة وفقا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.

E-Administration Effectiveness on Decision Making at Medina-Based Public Schools for Girls

By: Hind Bint Ata' Allah Gubeir Al-Rahili

The research aimed to identify e-administration effectiveness degree and most significant obstacles hindering its utilization into decision making at Medina-based public schools for girls, KSA, as well as to reveal difference in participant subjects' perspectives on relevant effectiveness degree in light of such variables as educational stage, number of experience years, academic qualification and participation into training sessions in the computer field. Furthermore, the study sought to identify significant difference between subjects' perspectives on potential implementation

obstacles based on such variables.In order to accomplish her research goals, the researcher employed the descriptive-analytical method. The research a stratified sample comprised 231 female school principals randomly selected from the identified population (i.e. 78%). To collect required research data, the researcher designed a proposed tool (i.e. questionnaire) consisting of 35 items focusing on two major dimensions, namely: (1) e-administration effectiveness level in decision making; and (2) the most significant obstacles hindering its utilization into school decision making. Afterwards, the researcher employed the following statistical tools in her data analysis, namely: (1) mean scores; (2) standard deviations; (3) frequencies; (4) percentages; (5) One-Way ANOVA; (6) Scheffe's Post-Hoc Test; (7) Pearson product-moment correlation coefficient for calculating internal consistency; and (8) Alpha Cronbach's reliability coefficient.The research concluded a number of results, most prominently: (1) e-administration has a moderate effectiveness level on decision making at Medina-based public schools for girls (with a total mean score of 3.53); (2) e-administration obstacles hampering its utilization into decision making has a high degree (with a total mean score of 3.61); (3) there is a significant difference at the 0.01 level between the mean scores of participant female school principals on e-administration effectiveness on decision making at Medina-based public schools for girls attributed to such variables as number of experience years, academic qualification and participation into training sessions in the computer field; (4) there is no significant difference between the mean scores of participant female school principals on e-administration effectiveness on decision making at Medina-based public schools for girls attributed to the educational stage variable; (5) there is no significant difference between the mean scores of participant female school principals on e-administration obstacles in decision making at Medina-based public schools for girls attributed to the educational stage, number of experience years and academic qualification variable; and (6) there is a significant difference at the 0.01 level between the mean scores of participant female school principals on e-administration obstacles in decision making at Medina-based public schools for girls attributed to the participation into training sessions in the computer field variable.

• **المقدمة** :

تظل الدراسات المستقبلية لتطوير الإدارة التعليمية من القضايا الهامة التي حظيت بالاهتمام من المعنيين بالنظام التعليمي؛ نتيجة للتحولات الهائلة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي تؤثر بدورها على النظام التعليمي وتفرض عليه مواكبتها، وتبرز الإدارة المدرسية في مقدمة المتأثرين والمستفيدين من ذلك؛ حيث إنها بدأت تؤدي دورا كبيرا في التعامل مع المعطيات المستجدة لتحقيق أدوارها من جهة، ولكون الإدارة - بشكل عام – علما من العلوم له مقوماته، وأصوله، ونظرياته، وعليه؛ لابد أن تتجدد حتى تواكب ظروف المجتمع والتقدم التكنولوجي الحاصل في عالم المعرفة من جهة أخرى. (المحامدة،٢٠٠٥)

وبالرغم من أن وظائف الإدارة تتمثل في التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم، إلا أن اتخاذ القرار - كما يشير العجمي (٢٠٠٦)- هو نشاط يتضمن كل الوظائف الخمسة للإدارة، ودفع هذا علماء الإدارة إلى اعتبار

أن الإدارة عملية اتخاذ قرارات (حمادات،١٤٢٦). وقد حظيت عمليات صنع واتخاذ القرار بأهمية بالغة حتى أنها أصبحت من أهم العمليات الإدارية . بل لب العمل الإداري . " وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات . مهما كان نوعها . يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات، كما يؤدي إلى اضمحلالها و زوال دورها" (العجمي، ٢٠٠٥: ١٣)، وفي الإدارة التربوية تأخذ هذه الأهمية طابعا مختلفا لما للتعليم من أهمية بالغة، فهو أداة المجتمع للوصول إلى المعرفة(knowledge)، خصوصا أن الجهود التي تبذل لتطوير المناهج والزيادة في الإنفاق على التعليم لن تأتي بثمارها ما لم تمتلك إدارة تربوية متطورة تواكب ما يستجد في عالم اليوم من تحولات هائلة ومتسارعة في مجال الإدارة الإلكترونية.

ومن ثم يلاحظ حرص وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على تطوير الإدارات المدرسية، وهذا بدوره ينعكس انعكاسا مباشرا على أداتها الرئيسية وهي اتخاذ القرار، فعملت على تعزيز دور القيادات التربوية من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتوسيع تفويض الصلاحيات، وهذا من الأهداف الاستراتيجية ضمن أهداف الخطة العشرية ١٤٢٥- ١٤٣٥هـ (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ١٤٢٥ : ١١٨). وفي السياق نفسه ورد في خطة التنمية التاسعة " إعطاء المزيد من الصلاحيات والحد من المركزية وتعزيز أثر القيادات التربوية، وتطوير إدارة المدارس وصولا إلى صيغة معدلة للإدارة الذاتية للمدرسة" (خطة التنمية التاسعة،٢٠١٠: ٣٧٦)، ومن هذا المنطلق وفي ضوء توجه الدولة إلى التطوير والإصلاح أصبح من الضروري إعادة النظر في الكيفية التي تتخذ بها قرارات الإدارة المدرسية، والنظر إلى الأمور نظرة شمولية وموضوعية.

فقد أثبتت الإدارة الالكترونية نجاحها وقدرتها على المساهمة في تطوير العمل الإداري ومن ضمنه صنع واتخاذ القرارات، حيث أكدت ذلك العديد من الدراسات (خلوف،٢٠١٠؛ الدعيلج، ٢٠٠٦؛ ردنه،٢٠٠٦؛ غنيم ،٢٠٠٦؛ zain, atan, spanos, 2002 ; yatrakis, 2003 ; idrus, 2004) ، لذلك نصل إلى أن استخدام التكنولوجيا في مجال التعليم لإدارة النظم الإدارية لم يعُد ترفا، بل هو أداة مهمة لتحسين العملية الإدارية، وعليه فإن استثمار الإدارة المدرسية لكل ما وصل إليه العصر من تقنيات يعد أمرا حتميا، حيث يقاس مدى تقدمها بجديتها في تطبيق هذه التطورات، والتغلب على كل ما يواجهها من صعوبات وعقبات، والإفادة منها في تطوير عملها، مما ينعكس إيجابا على كفاءة و فاعلية دورها في المجتمع، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير صناعة القرار باستخدام الإدارة الالكترونية في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة.

- **مشكلة الدراسة وتساؤلاتها** :

إن المستقرئ للواقع الحالي لعمليات صناعة القرار في ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات كدراستي غلوم(٢٠٠٨) و الشامي(٢٠٠٥)،اللتين كشفتا أن القرارات في العمل التربوي تُتخذ بطريقة عشوائية، وأنها توضع في الغالب بعيدا عن المتطلبات الحقيقية التي تنشدها الأهداف المدرسية في ظل متغيرات العصر

ومتطلباته، لبعدها عن الأخذ بالتقنيات الحديثة التي تسهم في كفاءة وفاعلية القرار و رفع مستوى جودته، لذلك كان لابد من الاهتمام الكبير بموضوع صناعة القرار و إعادة النظر في الكيفية التي يتم بها، ولاسيما أن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في الإدارة المدرسية لم تعد مجدية في عصر يتسم بالانفجار المعرفي و المعلوماتي، وعليه لابد من السعي نحو توظيف ما أفرزه لنا من تقنيات واستخدامها على الوجه الذي يخدم الأهداف التي نسعى لتحقيقها، ومما يدعم توجه الدراسة الحالية نتائج الدراسات التي أجريت مثل دراسات كل من (خلوف،٢٠١٠؛ غلوم، ٢٠٠٨؛ الدعيلج،٢٠٠٦؛ ردنه،٢٠٠٦؛ zain et .al.,2004) التي تناولت جميعها موضوع الإدارة الالكترونية، وتوصلت نتائجها إلى وجود أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الإدارة المدرسية من خلال سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية وسهولة تخزينها وصحة وتكامل المعلومات.

وبطبيعة الحال، فإن صناعة القرار عملية علمية تبتعد عن العشوائية أو أن تقوم على الصدفة، فهذه العملية تتم بمراحل تبدأ من تحديد المشكلة والعمل على جمع المعلومات والبيانات حولها إلى وضع البدائل المطروحة و المفاضلة بين البدائل بالتالي اتخاذ القرار، إلى أن تنتهي بمتابعة تنفيذ القرار المتخذ(حريري،١٤٢٠)، فصناعة القرار قائمة إذا في جميع مراحلها على المعلومات والبيانات التي تحتاجها المدرسة في اختيارها البديل الأفضل من البدائل المطروحة أمامها؛ مما يسهم في حاجتها إلى ثراء ووفرة ومرونة في المعلومات التي ترجع إليها وهذا لن يحصل بالطرق التقليدية التي تحتاج الوقت والجهد الكبير. فما تقدمه الإدارة الالكترونية من معلومات وافرة بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري؛ لكونها القاعدة الأساس في صنع القرار، حيث استطاعت بعض المنظمات الرائدة أن تستغل خدمات الحاسوب إلى أقصى مدى، واعتبرته أساس النشاط في كل ما يتعلق بنظم المعلومات الإدارية من جهة؛ وأنه يمكن أن يساعد في صنع القرارات الروتينية والطارئة من جهة أخرى، عن طريق تحليل هذه المعلومات وتحديد البدائل والمقارنة بينها ثم اختيار الأفضل(العزاوي،٢٠٠٦).

ولقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية توظيف التطورات التقنية و دمجها في البيئة المدرسية على كافة المستويات استجابة لتحديات التنمية الداخلية ومتطلبات العولمة، لذا نصت خطة التنمية التاسعة على: " التوسع في توظيف تقنية المعلومات ودمجها في العملية التعليمية، وتأسيس نظام متكامل لاستخدام تقنية المعلومات والاتصال في التعليم، وتوفير المتطلبات التقنية اللازمة في البيئة المدرسية" (خطة التنمية التاسعة،١٤٣٠: ٣٧٥)، وهذا ما تهدف إليه هذه الدراسة؛ خصوصا أن توظيف التقنيات المعاصرة من خلال تغيير الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات وتحديثها نحو الأفضل يسهم في ضمان جودة القرار المتخذ - خاصة ونحن نتوجه لضمان جودة التعليم العام — وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات (جرادات وآخرون،٢٠٠٩؛ Yatrakis,2002 ; Spanos,2002؛ أبو رمضان، ٢٠٠٠)، ويميل إلى هذا التوجه زاهر(٢٠٠٣) ويشير إلى أن استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في المؤسسة المدرسية يسهم في خلق وتنمية ظروف ملائمة لتعميم التعليم والارتقاء بجودته. كل ذلك، دفع الدراسة إلى السعي نحو تطوير صناعة القرار من خلال ربطها بالإدارة

الإلكترونية، لتصبح جزءا منها؛ وذلك من خلال ما تهدف اليه الدراسة الحالية من كشف عن فاعلية الإدارة الالكترونية ومعوقات استخدامها في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة؟
- ما أبرز معوقات استخدام الإدارة الالكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة حول أبرز معوقات الإدارة الالكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية،عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي)؟

• أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية في صناعة القرار المدرسي كما تراها مديرات مدارس التعليم العام.
- تحديد أبرز معوقات استخدام الإدارة الالكترونية في صناعة القرارات المدرسية كما تراها مديرات مدارس التعليم العام.
- الكشف عن الفروق بين آراء أفراد الدراسة حول نظرتهم للفاعلية باختلاف: المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.
- الكشف عن الفروق بين آراء أفراد الدراسة حول نظرتهم للمعوقات باختلاف: المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.

• أهمية الدراسة :

تفيد الدراسة في الجوانب التالي:

- أهمية الموضوع الذي تناولته؛ ذلك لأن تطوير نظام الإدارة المدرسية . ممثلا بأداتها الرئيسية (صنع القرار) . من أجل تحقيق الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير العمل الإداري في التعليم؛ يتصدر أولويات خطة التنمية التاسعة في المملكة العربية السعودية ويتزامن مع اهتمامها في بناء مجتمع المعرفة.
- حداثة الموضوع الذي تناولته؛ حيث لم يسبق لأي دراسة سابقة . على حد علم الباحثة . أن سعت للكشف عن مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية في مراحل صناعة القرار في الإدارة المدرسية (تحضير القرار- تنامي القرار- نضوج

القرار)، في وقت تبرز الإدارة الالكترونية خياراً استراتيجياً للمنظمات المعاصرة و جاذبا لأغلب التوجهات الحديثة في مجال صناعة القرار.

- السعي لتطوير صناعة القرار المدرسي عن طريق ربطها بالإدارة الالكترونية.
- تطبيق نظام الإدارة الالكترونية بطريقة فعالة لتحقيق أقصى تطوير ممكن في صناعة القرار.
- تعريف متخذي القرار بالمعوقات التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة في استخدام الإدارة الالكترونية في صناعة القرار المدرسي.
- دعم نتائج الدراسة للتحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الالكترونية.

- **حدود الدراسة** :

- الحدود الموضوعية: دراسة فاعلية الإدارة الالكترونية ومعوقات استخدامها في صناعة القرار من حيث: تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة، وضع البدائل المتاحة، اختيار البديل المناسب.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على استجابات أفراد العينة و هن مديرات المدارس في التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة .
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومي للبنات في المدينة المنورة.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في جانبها الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني لعام١٤٣٢/١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م.

- **مصطلحات الدراسة** :

- **الإدارة الالكترونية** (Electronic Management):

عرف الصيرفي(٢٠٠٦) الإدارة الالكترونية بأنها تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا ورق، لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة، وتعتمد أساسا على المعرفة. وفي هذه الدراسة يقصد بالإدارة الالكترونية إجرائيا أنها: الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيا في تعاملاتها لتحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة ممكنة للمساهمة في تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم.

- **صنع القرار** (Decision-Making):

القرار هو عملية ذهنية تتطلب قدرا من التصور والمبادأة والإبداع ودرجات كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي البحت، بما يمكن من اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.(حريري، ١٤٢٠). ويشير (محمد، ١٩٨٨) إلى أن صنع القرار هو جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، بحيث تتضمن: التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، و جمع البيانات و اقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده، ثم اختيار أفضل الحلول.

- **فاعلية الإدارة** :

تعرف على أنها درجة إنتاج العمليات للمخرجات المطلوبة (Gordon et all, 1990)، أما الجندي (٢٠٠٢) فيعرفها بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها ويعرفها هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1992 : p. 79) بدلالة أداء المجموعة داخل المنظمة وإنتاجيتها، ومدى تحقق أهدافها من جهة، والظروف النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى. وتقصد الباحثة بفاعلية الإدارة إجرائيا: قدرة الإدارة المدرسية ممثلة بالمديرة على استثمار الإدارة الالكترونية في عملية صنع القرار بشكل يحقق النتائج المرغوبة. ويحقق أهداف السياسة التعليمية والتربوية للمدرسة.

- **فاعلية الإدارة الالكترونية في صناعة القرار** :

ومن خلال الطروحات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف فاعلية الإدارة الالكترونية في صنع القرار إجرائيا بأنها جميع الخطوات الضرورية والمدروسة لمديرة المدرسة التي تعتمد على التكنولوجيا في تعاملاتها الإدارية، والتي تبدأ من تحديد المشكلة إلى تحليلها وجمع البيانات عنها ووضع البدائل الممكنة حتى تخلص إلى البديل الأنسب والمخرج الأفضل لمواجهة أي موقف إداري.

- **الإطار النظري** :
- **المحور الأول** : **صناعة القرار المدرسي** .

تعد عملية صنع القرار لب العملية الإدارية ومحورها، لأن أية عملية إدارية يقوم بها القائد التربوي؛ تتضمن تخطيط أم تنظيم أم تنسيق أم متابعة أم توجيه أم تقويم، وكل عملية من هذه العمليات تحتاج إلى عملية صنع القرار هذا فضلا عن ارتباطها بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على أجهزة الإدارة ككل(عبدالحميد،١٩٩٦ : ٤٦٤).

وكقاعدة عامة، تمارس المؤسسات المدرسية عملها تحت توجيه، وقيادة، ورؤية قادتها التعليميين للمستقبل، ولكي يتمكن هؤلاء القادة من قيادة مؤسساتهم التعليمية على نحو فعّال، يجب أن يتمتعوا منذ البداية بالقدرة على صنع قرارات ذات قيمة، وتعد هذه القرارات Decisions . في جانب منها . وسيلة أساسية تتيح للعاملين بالمؤسسات التعليمية فرصا متنوعة للتغيير والتطور، وبالتالي؛ ربما ترتبط حالات نجاح أو فشل المؤسسة على نحو مباشر بما يتخذه قادتها من قرارات (Yuki, 1994). وتصدق هذه المقولة- بشكل خاص- على مديرات مدارس التعليم العام باعتبارهن قادتها التعليميين اللاتي يوجهن دفة الأمور فيها في المواقف المختلفة.

وعادة ما تقوم مديرات المدارس بأدوار القيادة والإدارة معاً، ومن ثم؛ يجب عليهن لكي يضطلعن بهذين الدورين تخطيط وتطبيق وتقويم الأنشطة اليومية للمدرسة لتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية العامة والإجرائية (التشغيلية)، وخلال اضطلاعهن بهذه المسئوليات والواجبات المتنوعة، يتخذن باستمرار العديد من القرارات المختلفة. لذا يأتي هذا المبحث لإلقاء الضوء على ما تناوله الباحثون والباحثات وما كتب عن ذلك في كتب الإدارة حول صناعة القرار.

- **مفهوم صنع القرار في الإدارة المدرسية :**

يعرف مصطلح القرار Decision - إجرائياً - على أنه إجابة مناسبة على أحد الأسئلة أو الاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل (Rowe et al., 1984). وعلى المستوى النظري البحث تؤكد الأدبيات التربوية على ارتباط القدرة على صنع القرار بالتوصل إلى خيارات متنوعة من البدائل، وتناول العمليات المعرفية التي يمر بها الفرد خلال رحلة صناعته لأحد القرارات المطلوبة (Hammond, 1999).

وبالمقابل؛ تناول الباحثون في الإدارة صنع القرار عبر عدة تعريفات، فمثلاً: يعتقد كرومبولتز وهاميل (Krumboltz & Hamel, 1977) أن صنع القرار عملية تتألف من سلسلة متتابعة من الخطوات التي يتم خلالها تحديد وصياغة وفحص وإصدار سلوك عملي مناسب في ضوء ما تم جمعه من معلومات.

كما زودنا محمد (١٩٨٨: ١٣٨) بتعريف آخر أكثر عمقا يصف جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى الوجود؛ بحيث تتضمن التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده ثم اختيار أفضل الحلول. ويؤكد روي وزملاؤه (Rowe et al., 1984) على أن عملية صنع القرار تتألف من عدة عناصر متنوعة لتقويم درجة فاعلية كل قرار متخذ على حدة. وتعرف "بأنها مجموعة خطوات process شاملة و متسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة" (الفضل ١٤٢٨ : ٤٨).

وتصل الدراسة إلى أنه بالرغم من تعدد التعريفات حول صنع القرار إلا أنها جميعا تصب في بوتقة واحدة، وتتفق حول فكرة سائدة هي أن صنع القرار في الإدارة المدرسية؛ جميع الخطوات الضرورية والمدروسة لمديرة المدرسة، والتي تبدأ من تحديد المشكلة إلى تحليلها وجمع البيانات عنها ووضع البدائل الممكنة حتى تخلص إلى البديل الأنسب لمواجهة أي موقف إداري. وفي الغالبية العظمى من الدراسات والأدبيات السابقة تؤكد على أهمية الأطروحة القائلة بأن صنع القرار هو مفتاح النجاح لكل منظمة.

وبما أن صنع القرار عملية ضرورية لكل منظمة؛ وباعتبار أن المدرسة منظمة تعليمية تعتمد في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار؛ الذي يتضمن كافة المهام والأنشطة الإدارية الأخرى؛ من تحديد أهداف العمل بالمدرسة وتنظيم قواعد العمل وتوزيعه وأساليبه وإجراءاته وتوجيه العمل وتنسيقه ومتابعة تنفيذه وتحديد المعايير لتقويمه إلى غير ذلك من الوظائف والفعاليات الإدارية التي تحتاج جميعها إلى قرارات مناسبة. (احمد، ١٩٧٨)

ومن هنا؛ ينبغي ان نميز صنع القرارات بشكل عام، فبعضها يتعلق بالمادة والمحتوى وبعضها يتعلق بالطريقة(ابوالعلا،٢٠٠٣). أما ما يتعلق بالمادة والمحتوى فيمكن تمثيله: بالخطط التعليمية وبناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية والأنظمة والإجراءات التي تنظم سير العملية التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة في التربية، وهذه القرارات تصنع على المستوى المركزي (وزارة التربية والتعليم).

أما ما يتعلق بالطريقة فيتمثل: في كيفية تحسين المديرة الصلاحيات المناطه بها على مستوى المدرسة وحسن إستخدامها لوقتها وجهدها في توجيه العمل وترشيده. وكمثال لصنع القرارت المدرسية؛ تنفيذ برنامج للنشاط الطلابي المدرسي أو مشروع لخدمة البيئة المدرسية أو تحديد مواعيد الإمتحانات أو شؤون الطلاب الإدارية أو جداول المعلمات وتوزيعهن على الصفوف أو جداول الاجتماعات وكيفية إدارتها، وغيرها من المواقف التي تواجه مديرة المدرسة خلال أداء عملها اليومي. ونلاحظ أن المديرة في مختلف المواقف التعليمية السابقة تواجه عدد من البدائل المطروحة؛ وبالتالي طريقتها في إدارة تلك البدائل تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها وتحقيقها للأهداف التربوية المنشودة.

- **أهمية صنع القرار**:

لقد حظي التوجه نحو الانتقال بمدارسنا من وضعها الحالي إلى مدارس مجتمع المعرفة بقدر كبير من الدعم على مدى السنوات القليلة الماضية من منظور تطوير الإدارة المدرسية وإعطائها المزيد من المرونة لعملية صنع القرار؛ لأن صنع القرار من المهام الجوهرية للمديرة، وقدرتها على اتخاذ القرارات وحقها النظامي في اتخاذه هو الذي يميزها عن غيرها من أعضاء التنظيم الإداري.

ولفهم أهمية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية؛ بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتصالات وتفويض (كنعان، ٢٠٠٦؛ والعجمي،٢٠٠٥)، حيث وضعت الباحثة ملخصا يتضمن أهم ما ذكره الباحثان حول ذلك في الجدول (١).

وفي ضوء ذلك؛ يمكن ملاحظة أنه ليس من الضروري أن تكون عملية اتخاذ القرار قاصرة على إيجاد حل لمشكلة معينة تواجه الإدارة، ولكنها عملية تسعى إلى أن تحتوي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتفويض واتصالات، بالإضافة إلى دورها في التأثير على أجهزة الإدارة في كافة جوانبها؛ فأي عمل تقوم به المديرة ـ متخذة القرار ـ يؤثر في إنجاح العمل الإداري المدرسي وبالتالي على مسيرة العملية التعليمية، وعليه يجب التأكيد على أهمية تنمية قدرة المديرات على اتخاذ القرار بطريقة علمية واعية تبتعد عن العشوائية والارتجالية، وذلك لا يعني المطالبة بالوصول إلى مستويات عالية من اتخاذ القرار، وإنما تنمية هذه القدرة لتصل إلى مستوى يؤسس للانتقال بمدارسنا إلى مجتمع المعرفة.

- **العوامل المؤثرة في صنع القرار**:

لم يعطِ رواد المدارس التقليدية أهمية كبيرة لدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية صنع القرار، وإنما ركزوا الاهتمام على الجوانب المادية، وبالمقابل ركز رواد المدارس السلوكية على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية. (كنعان ٢٠٠٦ :٢٦٣). ويصنف حسين (١٤٢٨: ٢٥- ٢٦) هذه العوامل إلى أربعة عوامل هي: (١) العوامل البيئية الخارجية : وهي العوامل البيئية التي تؤثر في القرار الإداري بطريقة غير مباشرة، وتأتي على نوعين؛ العوامل الاقتصادية وهي العوامل

المتعلقة بالاقتصاد سواء كان ركوداً أم رخاء أم كساداً اقتصادياً، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية. والعوامل السياسية والتنظيمية وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة، مثل استقرار الحكومة وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة. (٢) العوامل الثقافية: وهي المتعلقة باللغة والدين والحضارة ومستويات المعيشة. (٣) العوامل التكنولوجية: وهي المتعلقة بمدى التقدم التكنولوجي والتقني في المدرسة من طرق واتصالات. (٤) العوامل الداخلية: وهي التي تؤثر في القرار بشكل مباشر، ومنها القوانين واللوائح التي تحكم إدارة المدرسة، والعلاقة بين متخذ القرار و المرؤوسين، والموارد المالية والبشرية للمنظمة، وتأثير متخذ القرار.

جدول (١) : دور اتخاذ القرار وارتباطه بجوانب العمليات الإدارية

جوانب العملية الإدارية	أهمية اتخاذ القرارات
التخطيط	تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط من خلال الارتباط بينهما والتشابه والاتفاق كما يلي: - اتفاق التخطيط وعملية اتخاذ القرار في المفهوم. - اتفاق مراحل التخطيط مع مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار. - اتفاق التخطيط مع عملية اتخاذ القرار من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم كلّ منهما. - القدرات والمهارات اللازمة لوضع الخطة أو لاتخاذ القرارات ينبغي توافرها فيمن يشغلون المناصب القيادية. - عملية التخطيط تقوم في النهاية على اتخاذ قرارات.
جوانب العملية الإدارية	أهمية اتخاذ القرارات
التنظيم	تتضح العلاقة من الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والتنظيم وتأثير كل من العنصرين وتأثره بالآخر من زوايا متعددة: الهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل، ومسئولية العاملين.
التنسيق	تتضح العلاقة من الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والتنسيق من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في الإدارة المدرسية لضمان حسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، وأن متخذ القرار الإداري عليه أن يراعي عدة عناصر أساسية ترتبط بالتنسيق، ومنها: تزويد كل إدارة باحتياجاتها لتحقيق مزيد من الفاعلية بشكل متوازن، واتخاذ القرار في الوقت الملائم، والتكامل الذي يستهدف وحدة التنظيم ككل.
الاتصالات	تتضح العلاقة من الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والاتصالات من خلال أنهما يشكلان جانبين هامين من جوانب العمل الإداري، وتبرز العلاقة بينهما من خلال : - العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين عملية اتخاذ القرار والاتصالات، حيث إن عملية الاتصال هي التي تنقل المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين. - أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال – سواء كان رسميا أو غير رسمي- والذي يعتبر دعامة أساسية لاتخاذ القرارات.
التفويض	تتضح العلاقة من الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والتفويض من خلال زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها مما أدى إلى تزايد مسئوليات قياداتها، ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة.

وفي المقابل، ركزت ابو العلا(٢٠٠٣) على تناول العوامل الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على صناعة القرار، وهي كالتالي: توقيت القرار، والطريقة التي يتم بها توصيل القرار، واشتراك المعنيين بالقرار في صنعه، حيث إن القرار المتخذ يتم في البيئة المدرسية و لايمكن إغفال عناصرها: المديرة، الوكيلة، الإداريات، المدرسات، الطالبات الأمهات. ووفقا لبيتريدس وجويني (٢٠٠٢) أن أهم العوامل التي تؤثر سلبا في القدرة على صناعة القرار الإداري بطريقة مباشرة الجمود والبيروقراطية الشديدة، وهي ما عانت منها المؤسسات خلال عصر الصناعة (Petrides & Guiney, 2002).

- **مراحل صناعة القرار واتخاذه** :

بمرور الوقت، زاد الاهتمام بتناول عمليات صنع القرار في العديد من العلوم السلوكية المختلفة. وبشكل خاص، زادت وتيرة صياغة معالم العديد من أطر عمل صنع القرار في المجالات الثلاثة الرئيسية التالية للعلوم السلوكية، وهي: (١) علم النفس. (٢) التربية. (٣)الإدارة. وبشكل عام، يتمتع كل إطار عمل مقترح في هذا المجال. سواء كان نظريا أو تطبيقيا. بقدر كبير من التنوع في التعريفات والتصنيفات والتطبيقات العملية المرتبطة بمفهوم صنع القرار.

ولعل من أشهر وأبرز أطر العمل النظرية الأولى التي ظهرت في هذا المجال: النموذج الذي قدمه لنا الفيلسوف وعالم التربية الأمريكي جون ديوي John Dewey في عام ١٩١٠م. ويشتمل إطار عمله المقترح لصنع القرار على خمس مراحل متتابعة للتفكير التأملي، وهي: (١) الاقتراح. (٢) التفكير العقلي. (٣) صياغة الفروض. (٤) الاستدلال المنطقي. (٥) التطبيق العملي (كنعان ، ٢٠٠٦). وتزودنا إسهامات ديوي بأساس نظري متين قامت عليه العديد من الدراسات العلمية الأخرى التي اهتمت بتناول المراحل التأملية لصنع القرار.

ومن ثم؛ زودتنا هذه الدراسات بنظريات جديدة تتضمن مجموعة متنوعة من المراحل المقترحة التي كانت أحيانا ثلاثا أو خمسا، أو زادت حتى إلى عَشْر في بعض الأحيان (Stegall, 1998). وكل مرحلة من المراحل مقسمة إلى عدة خطوات، ولقد استهدفت معظم الجهود النظرية التي قام بها العلماء والباحثون . لتحليل هذه المراحل والخطوات والعوامل المؤثرة فيها . توجيه نظر المديرات إلى ضرورة الإحاطة بجوانب المشكلة محل القرار حتى تتضح، ثم استقراء الحقائق حولها، حتى تصل إلى قرارات رشيدة من خلال تحليل وتقييم البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل الملائم لحلها.

لذلك نجد أن هناك شبه اتفاق بين كُتّاب الإدارة حول المراحل والخطوات التي تمر بها؛ ومرد ذلك أن مراحل هذه العملية تتفق مع متطلبات المنهج العلمي . الذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة ومن ثم استخلاص النتائج، كما أن هذه المراحل تتفق أيضا مع الطريقة المنطقية للتفكير والتي نبه عليها الكتّاب السلوكيون وعلى رأسهم سيمون (كنعان، ٢٠٠٧).

ويمكن إيجاز هذه المراحل إلى ثلاث مراحل، كل مرحلة تشتمل على عدد من الخطوات كما يلي : (المنصور، ١٤٢٦؛ السبيعي، ١٤٣١)

- **أولا** : **المرحلة التحضيرية** (**تحضير القرار**) :

هناك ثلاثة خطوات لهذه المرحلة؛ تتدرج بمتخذة القرار من مرحلة عدم الوضوح للأسباب التي أدت للحاجة لاتخاذ قرار إلى مرحلة تصل فيها إلى فهم المشكلة واستيعابها، والتي لخصها المنصور (١٤٢٦: ٤٦) في: إدراك المشكلة Problem Recognition. تحديد الأهداف Set Objectives . فهم المشكلة Understand Problem..

ويمكن توضيحها كما يلي:

١. **إدراك المشكلة** :

وتُعَرّف المشكلة - في مجال عملية اتخاذ القرارات - بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقا (Petrides & Guiney, 2002)، ويعدد كنعان (٢٠٠٧: ١١٨) - نقلا عن ما قدمته دراسات قام بها كتاب الإدارة مثل ملر وستار - الوسائل التي يمكن للمدير من خلالها تحديد هذا الانحراف عن الهدف المحدد واكتشاف المشكلات الإدارية كما يأتي: (١). أن تبرز المشكلة أمام المديرة وتواجهها مباشرة بما يرافقها من ضغوط عليها لإيجاد الحل على وجه السرعة دون انتظار أو تأخير. (٢) أن تلتمس المديرة المشكلة من خلال استقراء الحقائق ودراسة التقارير التي ترفع إليها. (٣) معرفة المشكلة واكتشافها من خلال إحدى العاملات في المدرسة، أو من خارجها. (٤) أن تبادر المديرة بنفسها إلى تحري المشكلة وترقبها.

ومن الممكن لمديرة المدرسة إدراك المشكلة التي تواجه إدارتها من خلال التعرف على العامل الاستراتيجي Stratigic Factor وهو العامل الفعال والمؤثر على المشكلة المطلوب اتخاذ قرار فيها؛ لأن هذا العامل يوفر عليها الكثير من الوقت والجهد في التعرف على المشكلة، خاصة وأنه في أثناء محاولة تحديدها للمشكلة تواجه تعدد جوانبها وتشعبها، الأمر الذي يجعلها بحاجه إلى التعرف على العامل المؤثر فيها؛ لذلك تذكر أبو العلا (٢٠٠٣) الأمور المهمة التي ينبغي على المديرة إدراكها وهي بصدد التعرف على المشكلة الأساس وأبعادها كما يلي: تحديدها لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها و أسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها. وينبه (طبش، ٢٠٠٨ : ٥٨) إلى أن الاكتشاف الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية.

٢. **تحديد الأهداف** :

قد يكون الهدف حل مشكلة معينة تواجه الإدارة المدرسية سواء كانت مشكلة إدارية أو فنية أو مالية، إلا أن معرفة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرارات ليست بالأمر السهل في كل الأحوال؛ وذلك بسبب تباين وتنوع وتداخل هذه الأهداف، ومع ذلك فإن من الأهداف ما يمكن تحديده بسهولة مثل زيادة نسب الاستيعاب من الأطفال الملزمين، وزيادة الاستيعاب في التعليم العالي ومنها ما يصعب تحديده مثل تكوين المواطن الصالح المؤمن بقيم وطنه وعاداته وتقاليده، لذلك لابد من معرفة متخذ القرار للهدف الذي يريد الوصول إليه من عدة نواح:

- قابلية الهدف للتحقق.
- إمكانية تحديد الهدف بدقة ووضوح.
- التعرف على المخاطر التي تعترض طريق تحقيق الهدف.
- التعرف على الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق الهدف.
- التعرف على الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف. (العجمي ٢٠٠٥)

٣. **فهم المشكلة** :

إن فهم المشكلة فهما حقيقياً يتطلب جمع البيانات والمعلومات والإحصاءات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، واتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المديرة على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة، والمعلومات المحايدة

التي تلم بأبعاد المشكلة، والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة (طبش، ٢٠٠٨: ٥٩). وبعد فهم المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية؛ تقوم متخذة القرار بتحليلها، ويقتضي ذلك خطوتين: (كنعان ، ٢٠٠٧: ١٢٩- ١٣٥)

- تصنيف المشكلة: وهذه الخطوه تتيح للمديرة وضع المشكلة في شكلها النهائي وتعني تحديد أمرين: (الأول): تحديد طبيعة المشكلة؛ وغالبا ما تكون المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ثلاثة أنواع، يعددها حسين (٢٠٠٥) كالتالي : (١) المشكلات التقليدية المتكررة، وهي التي تحدث بشكل مستمر وتتكرر بصورة دائمة، وتكون فيها القرارات متشابهة أو متقاربة، (٢) المشكلات الحيوية، وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المدرسة، وقد تتطلب معالجتها إشراك العاملات، (٣) المشكلات الطارئة، وهي التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمدرسة أو عوامل أخرى كانقطاع الكهرباء، وتتطلب معالجتها الاعتماد على المديرة التي يجب أن تتخذ القرار بسرعة وحزم. (الثاني): تحديد نوعية المشكلة؛ سواء كانت (تنظيمية أم فنية أم سلوكية أم تجمع بين الأنواع الثلاثة)، حيث يساعد تحديد طبيعة المشكلة ونوعيتها متخذة القرار في نوع القرار اللازم لحلها ومن يجب استشارته ومن سيتخذه ومن يجب أن يبلغ بهذا القرار.
- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة محل القرار، ويتطلب من متخذة القرار التعرف على أنواعها ومصادرها، وهي كالتالي:
  - ✓ البيانات والمعلومات الأولية: وهي المعلومات التي تجمع من مصادرها الأولية وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهات ذات العلاقة بالمشكلة، أو عن طريق إجراء المقابلات مع الأفراد ذوي الصلة بالمشكلة، أو عن طريق الاستقصاء أو الزيارات الميدانية، ويمكن الوصول إلى هذا النوع من البيانات والمعلومات عن طريق السجلات أو التقارير السنوية والدورية أو من الإحصائيات الخاصة بالمدرسة.
  - ✓ البيانات والمعلومات الكمية: وهي عبارة عن بيانات رياضية إحصائية تبرز علاقة محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، ويتميز هذا النوع من البيانات بدقته لأنه يقوم على الأرقام و الإحصائيات والنسب المحددة.
  - ✓ الآراء والحقائق: وهي تتمثل في الآراء التي يقدمها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية، وتتضمن الاقتراحات والتوصيات التي تقدم للمديرة متخذة القرار وتساهم في تحليل المشكلة من خلال تحديد الحقائق حول المشكلة وربطها بعضها ببعض.(كنعان،٢٠٠٦)

وترى الباحثة أنه من الممكن أن تتداخل هذه الأنواع الثلاثة السابقة الذكر معا من منظور متكامل؛ فالحاسب الالي يعتبر بنك المعلومات الأولية للمدرسة، بالإضافة إلى البيانات الرياضية والإحصائية التي من الممكن أن يوفرها، ومن الممكن ان يكون الحاسب الالي وسيلة للتواصل مع المستشارين والمسئولين في الإدارة العامة للتربية والتعليم عن طريق وسائل التواصل الإلكتروني(الايميل/ موقع الوزارة في الشبكة العالمية للإنترنت). ومن هنا تبرز أهمية الربط بين الأنواع الثلاثة من البيانات والمعلومات؛ وهذا الربط بينها لا يمكن أن نحصل عليه إلا من خلال توظيف التقنيات الحديثة وزيادة فاعليتها

داخل المدارس، وهذا ما تعتمد الدراسة الحالية عليه من فكرة الربط بينها واعتبار الإدارة الإلكترونية إحدى المرتكزات الأساس لمديرة المدرسة في صنعها للقرار.

• **ثانيا : المرحلة التطويرية (تنامي القرار) وتتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات:**

- تحديد البدائل: ويعرّف البديل Alternative بأنه قرار مقترح أمام المديرة يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقدمة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير (أبو العلا، ٢٠٠٣: ٥٤٩) ويشترط العجمي (٢٠٠٥ :٢٥) لكي يكون الحل بديلا شرطين؛ أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، وأن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل وقت اختياره دون البدائل الأخرى، وفي نفس السياق ينبه العجمي إلى أن عدم توافر أي من هذين الشرطين ينفى عن الحل صفة البديل القابل للاختيار، ويتعين على متخذة القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة.
- تقييم البدائل: تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات لأنها تحتاج إلى التفكير المتعمق، فعملية المفاضلة بين البدائل عملية صعبة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها، ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا، ويذكر (كنعان، ٢٠٠٦ ؛ العجمي،٢٠٠٥ ؛ أبو العلا،٢٠٠٣) المعايير التي في ضوئها تتم المفاضلة بين البدائل وهي:

✓ إمكانية تنفيذ الحل البديل ومدى توافر الإمكانات المادية والبشرية اللازمةله.
✓ النتائج المترتبة على تنفيذ القرار و أثره على أداء العاملات في المدرسة وعلى جوانب العملية التعليمية.
✓ الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى مناسبة الوقت والظروف للأخذ بهذا البديل.
✓ أن توازن متخذة القرار بين المخاطر التي قد يسببها اختيار بديل معين والمزايا التي قد يجلبها كل بديل من البدائل المتاحة أمام المديرة.
✓ مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل.
✓ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
✓ تحديد الأهمية النسّبية لكلّ من جودة القرارQuality ومدى قبوله Acceptance ؛ لأن أي قرار تتخذه الإدارية يعتمد على ركيزتين هما: الجودة والقبول، وتؤثر كلّ من هاتين الركيزتين على فاعلية القرار، فقد يكون القرار على درجة عالية من الجودة ولكنه غير فعال لعدم قبوله من قبل من يؤثر عليهم القرار. (Gebremedhim & Shaeffer,1999:59)
✓ أختيار البديل الذي يحقق أفضل نتائج ممكنة بأقل تكلفة ممكنة cost effectiveness. (محمد، ١٩٨٨ : ١٤٢)

وفي المجمل، لابد من التركيز على عدد من الوسائل التي تساعد على اتخاذ القرار و اختيار البديل الأمثل، كمايلي: (١) أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقا للمعايير الموضوعة.(٢) الاستعانة والاسترشاد بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المنظمة أو من

خارجها. (٣) ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل والمرفوعة لمتخذة القرار. (٤) إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه. (العجمي، ٢٠٠٥ : ٢٩)

- **ثالثا : المرحلة النهائية (نضوج القرار): فبعد اختيار البديل الأمثل تأتي هذه المرحلة على خطوتين كالتالي** :

- تنفيذ القرار: إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضع القرار موضع التنفيذ، وطرق ووسائل تنفيذ القرار، وتحديد الموارد المادية والبشرية والمعدات اللازمة لتنفيذه، وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث انحرافات في تنفيذ القرار(كنعان، ٢٠٠٦ :١٦٨).
- المتابعة والملاحظة والمراقبة: وهذه الخطوة تتطلب من المديرة متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه الذي تمارسه على عمل مرؤوسيها المنفذين، وعليها أن تقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ، وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصالات والإرشاد، وبعد ذلك تعمل المديرة على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار، وتستخلص العبر لتطوير العمل في المستقبل (المنصور، ١٤٢٦).

- **أساليب صناعة القرار واتخاذه** :

أتفق كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي تتبعها المديرات في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: الأساليب النظرية والأساليب العلمية، ويضم كل منها عددا من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار، تتدرج هذه الأساليب من السهل إلى الصعب. و لا يوجد أسلوب أو مجموعة من أساليب اتخاذ القرارات تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل إن كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه. بحيث لا يوجد أسلوب من أساليب صناعة القرار موحد يحظى بالإجماع في اتباعه لصنع القرار؛ لذلك أصبحنا في حاجة ماسة إلى تنوع الأساليب و الوسائل المعينة. (العلاقي، ٢٠٠٠)

وتورد للباحثة أساليب اتخاذ القرارات من خلال الأدبيات العلمية وحسب تصنيف علماء الإدارة كالعلاقي (٢٠٠٠) والعجمي (٢٠٠٥) وكنعان (٢٠٠٦)، وبعض الدراسات السابقة كدراسة طبش (٢٠٠٨) ودراسة الجهني (٢٠١٠) ودراسة السبيعي (٢٠١٠) كالتالي:

- **الأساليب النظرية في صنع القرار** :

وهي الأساليب التي تفتقر للتحليل و التدقيق والاستنتاج، بمعنى أنها لاتتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، بل تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي لمتخذة القرار، ومن أهم الأساليب العلمية التي تناولها علماء الإدارة بالدراسة ما يأتي :

١. **أسلوب الخبرة** :

ويقصد بها التجارب التي تمر بها مديرة المدرسة أثناء إدارتها لمهام عملها وتخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس تكسبها مزيدا من الخبرة التي تساعدها على الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة، ولا تقتصر الخبرة على خبرة المديرة متخذة القرار بل تتعدى ذلك إلى الاستفادة من

خبرات المديرات وتجاربهن في حل المشكلات الإدارية سواء أكانوا على رأس العمل أو أحيلوا إلى التقاعد أو من خلال خبرة المرؤوسين، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة. (كنعان ، ٢٠٠٦ : ١٨٢)

٢. **أسلوب الحكم الشخصي** :

ويعني استخدام المديرة حكمها الشخصي، واعتمادها على سرعة البديهة والتقدير السليم لأبعاد المشكلات التي تعرض لها، وإدراك عناصرها وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة، والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بالمشكلة موضوع الدراسة(كنعان، ٢٠٠٦ : ١٨٥). ويحدد علاقي(٢٠٠٠ : ص٥٢٦) مزايا هذا الأسلوب في عدة نقاط : الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن، الفعالية في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود، استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرات: كالقدرة على التصرف، والقدرة على المبادأة والابتكار.

٣. **أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات**:

تقوم المديرة بعرض قرارها المبدئي على العاملات معها لأخذ وجهة نظرهن حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقرار أو إلغاء بهدف الوصول للقرار الأنسب، ودراسة الاقتراحات المقدمة إليها من قبل العاملات معها. وما يميز هذا الأسلوب الاعتماد على الآراء الجماعية، وهو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات مما ينعكس على نتائج تنفيذ القرار، لأنه يسهم في تشجيع العناصر المعنية بتنفيذه كلٌ في المجال الذي يخصه، الوقت والجهد و الأدوات المستخدمة في تنفيذه أقل تكلفة من غيره من الأساليب الأخرى. (علاقي،٢٠٠٠ :٥٢٨)

٤. **أسلوب إجراء التجارب** :

تتولى متخذة القرار بنفسها إجراء التجارب على البدائل، آخذت في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل. ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب انه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف، ويستنفذ كثيرا من جهد ووقت المديرة متخذة القرار.(كنعان، ٢٠٠٦ : ١٨٤)

- **الأساليب العلمية في صنع القرار**:

تعد الأساليب العلمية لصناعة القرار انعكاسا للمدخل الذي يغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني، حيث إن التطورات الحديثة . تكنولوجيا المعلومات . في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة التي أوجدها هذا التطور، وحاجة متخذات القرار إلى أن يتحولن إلى استخدام الأساليب العلمية لاتخاذه والاستعانة بما قدمته الثورة التقنية من وسائل تمثلت في: عمليات الإحصاء وتجميع البيانات، وبحوث العمليات، وما قدمته الحاسبات الالكترونية من تسهيلات في مجال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها ونظرية الاحتمالات، وهذه الأساليب أسهمت في ترشيد سلوك متخذي القرارات ومساعدتهم في أداء مهامهم القيادية وخاصة في مجال عمليات صنع القرار.(العجمي، ٢٠٠٥)، ومن أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات:

١. **بحوث العمليات**:

تهدف بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، كما في (العجمي، ٢٠٠٥ : ٣٣) بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج. ويتضح من التعريف السابق أن وضع هذا الأسلوب العلمي موضع التنفيذ يفترض وجود عناصر معينة: أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة، وأن يوجد أكثر من بديل متاح لحل المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة في تحقيقها، و وجود عدد من المتغيرات التي يمكن لمتخذة القرار السيطرة عليها، وأن يكون هناك قيودا اوضغوطا يتم في ظلها اتخاذ القرار(العجمي، ٢٠٠٥: ٣٣). ووضع هذا الاسلوب العلمي محل التطبيق له جدوى من عدة أوجه: أنها تعطى وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها، وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكنٍ من الاعتبارات، وتحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة وتناقش كلا منها من حيث التكلفة والعائد ومدى المخاطرة فيها، وتمكن متخذة القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة عالية من الثقة. (كنعان، ٢٠٠٦ ١٩٢ـ١٩٣:).

٢. **شجرة القرارات**:

تعتبر شجرة القرارات وسيلة من وسائل توضيح الإجراءات والأحداث من خلال رسم توضيحي يمثل شبكة الأفرع المشتركة في صنع القرار، فالقرار المهم يتم تقسيمه إلى مجموعة من القرارات البسيطة التي يمكن الوصول إليها بسهولة من خلال تقييم فوائدها والنتائج المترتبة عليها عند نقطة البدء، ومزايا أسلوب شجرة القرار هي: أنها تساعد المديرة على جمع المعلومات المناسبة بالأسلوب الذي يؤدي إلى تحليلها تحليلا نظاميا، وبالتالي يؤدي إلى قرار جيد وفعال، فليست شجرة القرار طريقة لتقديم إجابات نموذجية محددة، ولكنها توضح القضايا التي يجب أخذ القرار بشأنها (Nelson&Quick, 2003; 153). ويبين العجمي (٢٠٠٥) أن أسلوب شجرة القرارات يمكن متخذة القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية يتطلب استعانة متخذة القرار بالحاسب الالكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة، وكذلك تحديد إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الالكتروني للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستفادة منها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

٣. **نظرية الاحتمالات**:

اتضح عند تحليل المرحلة الثانية من مراحل عملية صناعة القرار أن من أسباب صعوبة هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل يتبعه اختيارات لاحقة قائمه على نتائج هذا الاختيار، مما يتطلب من متخذة القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، وأن هذه الصعوبة تزداد كلما ازدادت احتمالات عدم التأكد من توقع أحداث معينة في المستقبل (كنعان ،٢٠٠٦)، ومن

هنا ظهرت بعض المحأولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين؛ للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل(العجمي، ٢٠٠٥)، وينبه العجمي إلى أن تطبيق هذه النظرية لا يتم بسهولة، فهناك بعض الصعوبات التي قد تعترض متخذة القرار في تطبيقها؛ ومنها عدم توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية خاصة التاريخية منها . و التي تساعد متخذة القرار على تقدير الاحتمالات.

٤. **أسلوب دراسة الحالة** :

يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، لذا يمكن لمتخذة القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة لدراسة الحالة أو المشكلة محل القرار، يبينها العجمي(٢٠٠٥ : ٤١): هل هناك مشكلة تتطلب حلا؟ وما هي المشكلة؟ وأسبابها الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها؟ وما أعراضها ومظاهرها؟ وما أهم جوانبها وما درجة أهميتها؟ وما العناصر التي إذا أزيلت اختفت المشكلة؟ وما الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها؟ وهل هناك أكثر من حل؟ وما الحل الأمثل؟ وما إمكانية تطبيق الحل المختار وكيفية تنفيذه، والآثار والمشاكل التي يمكن أن تترتب على التنفيذ، وهذه كلها أسئلة تساعد متخذة القرار على الوصول إلى الحل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار. ويشير كنعان (٢٠٠٦) إلى أن هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، إذ أنه من الأساليب التي تساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات متخذات القرار على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههن.

ومما تقدم تلاحظ الباحثة أن أساليب صنع القرارات . النظرية والعلمية . توفر مجالا واسعا يتصف بالمرونة، بحيث تسمح لمتخذة القرار باتباع أي أسلوب منها حسب طبيعة الموقف أو المشكلة التي تواجهها المدرسة ونوعها ومدى خطورتها؛ فالأساليب العلمية تساعد على الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة، خصوصا ما حصل من ثورة في تقنية المعلومات والتي تفرض على البيئة المدرسية الإفادة منها لما تقدمه من خدمات هائلة.

كما أنها تساعد على التغلب على القيود والعقبات والصعوبات وتعمل على التأثير على الظروف البيئية وتطويعها لتحقيق الأهداف المطلوبة. بينما الأساليب النظرية تمكن المدرسة من الاستفادة من القدرات والمهارات التي تمتلكها متخذة القرار، مما يجعل اتخاذ القرار يصل إلى النتائج المرغوبة إذا ما أحسن استخدامها. وقد تتكامل هذه الأساليب فيما بينها بحيث تمكن متخذة القرار من الدمج بين الأساليب النظرية والعلمية لتصل إلى قرارات أكثر رشدا.

• **مهارات صنع القرار**:

تذكر أبو العلا (٢٠٠٣ :٥٥٥) المهارات الخمس التي حددها أبوت Abbott و التي ينبغي أن تكتسبها مديرات المدارس و تساعدهن في صنع القرار، وهي: (١) مهارة التمييز والمفاضلة بين أنواع القرارات. (٢) مهارة تحديد كمية ونوع

المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما. (٣) مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للوصول إلى قرار ما. (٤)مهارة تحديد(تقرير) أولويات العمل. (٥) مهارة توقع النتائج الايجابية أو السلبية لقرار ما.

ويضيف أحمد (٢٠٠٣ : ٢٥٥) عدداً من المهارات، منها: التعرف على المشكلة والعوامل المسئولة عنها، وتحديد الأولويات لمواجهة المشكلة، ومن سيتخذ القرار، و اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار، وحسن التعامل مع التعارض في اتخاذ القرار، وتشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد، ومدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه، والاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة، وإشراك الطلاب و الإداريين والمعلمين في اتخاذ القرار، والتعرف على المدى الزمني وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وتحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على اتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ، وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ، وكسب تأييد المتأثرين بالقرار

- **فعالية صنع القرار التربوي** :

استخلصت دراسة (محروس وآخرون،١٩٩٤) أهم أساسيات القرار التربوي الفاعل في الآتي:

- أن عنصر المشاركة يلعب دورا هاما في صناعة القرار التربوي، فإشراك كل من له علاقة بالقرار في اتخاذه يحسن أهداف العملية التعليمية.
- أن هناك حاجة للأخذ بنوع من التوافق بين الأساليب المركزية والأساليب اللامركزية بما يضمن تدفق المعلومات، والمشاركة في الخبرات، وتنمية روح التعأون بين المعنيين .
- المهارات اللازمة لمتخذة القرار تسهم في فاعلية القرار التربوي، وتنقسم إلى مهارات إدارية ومهارات تصورية إلى جانب المهارات الفنية وأخيرا المهارات الإنسانية.
- مدى وضوح الأسس والقواعد التي بني عليها القرار .
- بناء منظومة للمعلومات والبيانات، وهي تعتبر إحدى الركائز الأساس في صناعة أي قرار تربوي فعال. وهذا لن يتحقق إلا من خلال توظيف التقنيات الحديثة ممثلة بصيغتها الإدارية المستحدثة (الإدارة الإلكترونية).

- **معوقات صنع القرار**:

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بعملية صناعة القرار إلى النتائج المرضية، وقد استخلصت دراسة أبو العلا(٢٠٠٣ : ٥٥٦- ٥٦٠) ودراسة (الشامي،٢٠٠٥) عددا من المشكلات التي تعوق عملية صنع القرار التربوي لدى مديري المدارس، منها: ضعف قاعدة البيانات والمعلومات وعدم القدرة على توظيفها، وقصور البيانات والمعلومات؛ حيث يعتمد اتخاذ القرار الرشيد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة. ويرجع عدم توافر البيانات والمعلومات إلى عدد من الأسباب متمثلة فيما يلي :

- ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت غير كاف.

كما توصلت دراسة الحربي (٢٠٠٨: ١٠٤- ١٠٥) إلى ندرة الدورات التدريبية الخاصة بعملية صنع القرار المدرسي، وتوصلت دراسة (Barrett,2001) إلى أن نظم المعلومات الإدارية تساعد المديرين على اتخاذ قراراتهم، وأن العوامل المؤثرة في ذلك: مهارة المديرين التقنية وخبرتهم وتكرار استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية.

- **المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية من منظور النظريات والأدبيات العلمية المتخصصة**

يشهد عالمنا المعاصر في كافة أرجائه تطورا مستمرا لا حدود له في حياة الأفراد نتيجة للتطورات المتلاحقة في تقنيات الكمبيوتر، وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وشبكة الإنترنت. فلقد أصبحت شبكة الإنترنت تربط العالم كله فأصبح أقرب ما يكون إلى قرية كونية صغيرة تلاشت فيها حدود الزمان والمكان والمسافات الجغرافية. فتوافر قدر هائل من المعلومات، والسرعة الهائلة في نقلها وتداولها: أصبح يمثل واحدا من السمات الرئيسة المميزة للقرن الحادي والعشرين. (Bond, 2010)

وتؤكد ياسين (٢٠١٠) و من قبل؛ بيرلمان (٢٠٠٦) على أن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، قد أثرت ـ أيضا ـ في تغيير نمط حياة الإنسان؛ فلقد أصبح بمقدور الأفراد القيام بعمليات البحث، والوصول إلى المعلومات المطلوبة بمجرد النقر على الفأرة، والولوج إلى شبكة الإنترنت.

كما أصبحنا معتادين في أنشطة حياتنا اليومية على مصطلحات من قبيل: (١) التجارة الإلكترونية E-Commerce. (٢) الحكومة الإلكترونية E-Government. (٣) الإدارة الإلكترونية E-Administration. وحولت التقنيات الجديدة أجهزة الهواتف الخلوية التقليدية إلى أجهزة كمبيوتر شخصية صغيرة الحجم تتميز بإمكانات متقدمة للقيام بما يلي: (١) الاتصال بشبكة الإنترنت. (٢) فحص وتبادل رسائل البريد الإلكتروني. (٣) تلقي المكالمات الصوتية ومكالمات الفيديو. (٤) مشاهدة الفيديوكونفرانس (مؤتمرات الفيديو). (٥) الحوار والتفاعل مع الآخرين عبر مواقع الشبكات والتواصل الاجتماعي على شبكة الإنترنت (من قبيل: موقع FaceBook،Twitter)، الخ (Bond, 2010).

وساهمت هذه الثورة التكنولوجية الجديدة في إحداث تأثير بارز وغير مسبوق في نظمنا التعليمية المعاصرة (ياسين،٢٠١٠؛ Bond, 2010). فلقد شهدت العقود القليلة الماضية تطورات جذرية كبرى في أنماط الإدارة التعليمية على الصعيد العالمي، في الوقت نفسه الذي برزت فيه حدة هذه التغيرات ـ بشكل خاص ـ في مجال الإدارة المدرسية، فلقد أجبرت الثورة الرقمية والمعلوماتية قادة المدارس على تطبيق الوسائل التكنولوجية الجديدة وتقبل التغيير، في الوقت نفسه الذي ساهمت فيه على نحو بارز في تغيير الإدارة المدرسية ونقلها من النمط التقليدي (الورقي) إلى الإلكتروني. (Andersen, 2006).

ونتيجة لذلك؛ برزت على السطح الحاجة الماسة إلى ضرورة تعديل أدوار واستراتيجيات، وإدارة وقيادة المدارس والمؤسسات التعليمية؛ لتمكينها من مواجهة هذه التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا (Andersen, 2006). ولما كانت الإدارة المدرسة ترتبط على نحو مباشر بتنشئة وتعليم الأجيال الجديدة من الطلاب

لتصبح جزءاً من نسيج هذه العولمة، وسعياً وراء تعزيز تعلمهم، والارتقاء بما يقدم لهم من خدمات تعليمية؛ مما يحتم تيسير مهمة تحقيق أكبر استفادة ممكنة من هذه التكنولوجيا الجديدة على نحو فعال؛ من هذا المنطلق تناولت الباحثة الإدارة الإلكترونية كأحد المحددات الرئيسية لصناعة القرار داخل المدارس.

- **دور الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بالمدارس والمؤسسات التعليمية المعاصرة:**

أنتج التطور الكبير الحاصل في استخدام الحاسبات الالكترونية في مجال الإدارة بصفة عامة وفي الإدارة المدرسية بصفة خاصة أفاقا جديدة؛ فقد أصبح دور الحاسب الآلي في التعليم ينقسم إلى قسمين رئيسين: (١). الحاسب الآلي الذي يدير العملية التعليمية، ويطلق على هذا النمط (CMI) computer managed instruction. . (٢). الحاسب الآلي المساعد في عملية التدريس ويطلق على هذا النمط (CAI) computer assisted instruction (العجمي،٢٠٠٠: ٢٥٠)؛ ومحور اهتمام هذه الدراسة هو القسم الأول المساعد للإدارة المدرسية في أداء عملها.

ويتفق بونيل وبايلي (Pownell & Bailey, 2003) مع العجمي على أن الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية يؤدي العديد من الأدوار؛ وبخاصة الدور الذي تقدمه الأجهزة الإلكترونية الجديدة في أداء المهام الإدارية المطلوبة داخل المدارس، ومن ضمنها: (١) تنظيم أنشطة العمل الجماعي في إطار فريق. (٢) التخطيط لعقد الاجتماعات. (٣) تجميع العاملين. (٤) تحديد المواعيد والجداول الدراسية. (٥) تبادل المعلومات مع العاملين والمهنيين الآخرين. (٦) كتابة محاضر الجلسات واللقاءات. (٧) إرسال التقارير والرسائل عبر البريد الإلكتروني. (٨) صنع القرارات.

ويشير بوند (Bond, 2010) إلى أهمية الاستفادة من توظيف التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا شبكة الإنترنت في إدارة العملية التعليمية. وأضاف بوند أن بمقدور الأدوات التكنولوجية الجوالة (من قبيل: أجهزة iPhone، وiPad، وأجهزة MP3، والمساعدات الرقمية الشخصية PDAs، إلخ) القيام بالأدور التالية: (١) تعزيز التنمية المهنية. (٢) الارتقاء بتبادل الأفكار. (٣) تيسير الاتصال. (٤) دعم تبادل خبرات التعلم بين المتعلمين المنتمين إلى عدة مناطق جغرافية مختلفة من العالم. باختصار، تزودنا هذه التقنيات الجديدة بإطار عمل تكنولوجي متطور لإقامة مدارس المستقبل.

وفي الجانب الآخر؛ أكدت العديد من الدراسات السابقة على أطروحة مفادها أن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري هي صنع القرار؛ بمعنى أن الإدارة الإلكترونية تقوم بأدوار فعاله تجاه صناعة القرار (انظر مثلا الدراسات التالية: خلوف؛ ٢٠١٠، غنيم،٢٠٠٦؛ الدعليج،٢٠٠٦؛ zain et. al., 2004; Crouse,2004; Yatrakis,2002; Barrett,2001).

فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة كروس (Crouse,2004) على استخدام غالبية مديري المدارس للحاسب الآلي المتصل بالشبكة المحلية للأعمال الإدارية من أجل المساندة في عملية صنع القرارات اليومية. وكشفت دراسة غنيم (٢٠٠٦) عن مؤشر هام، هو أن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية تطويرا للعمل الإداري

هي في اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي لمديري المدارس الإفادة من الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات تتميز بالرشد والعقلانية عن طريق جمع وتسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بجميع جوانب العمل بالمدرسة في الحاسب الآلي، ومن ثم تصنيفها وفرزها وتحليلها.

وفي أغلب الأحيان، تركز تطبيقات الإدارة الإلكترونية على إدارة البيانات المدرسية؛ والتي أوضح كروس (٢٠٠٤) هذه البيانات كما يلي: (١) بيانات الحضور والغياب. (٢) سجلات الطلاب. (٣)الخطط المدرسية. (٤) الجداول الدراسية. (٥) ملفات العاملين. (٦) وثائق وسجلات الميزانية. (٧) خطط التطوير والصيانة، الخ.

ونتيجة لذلك، برزت على السطح الحاجة الماسة إلى التعرف على ما تقدمه وسائل المعالجة الالكترونية لهذه البيانات؛ حيث أخذت هذه الوسائل (المعالجة للبيانات) في التطور على مدى ثلاثة خطوط متصلة كما يلي: (١). تقوم هذه الحاسبات بعمل الإدارة المدرسية الذي يتعلق باتخاذ القرارات الروتينية. (٢). التكامل بين الأعمال الفردية والمنفصلة، وتجميعها في نظام شامل واحد داخل المدرسة لإعداد قاعدة بيانات. (٣). المقدرة الكبيرة لهذه الحاسبات على التحليل مما يساعد الإدارة المدرسية على تقويم مشاكل السياسات المعقدة بمستوى أفضل لم يكن له وجود في الماضي. (العجمي، ٢٠٠٠: ص٢٤٢- ٢٤٣)

وفي النهاية؛ نجد أن الحاسب الآلي يقدم للإدارة المدرسية في مجال المعلومات واتخاذ القرارات العديد من الفوائد أوردها (الموسى،٢٠٠٨: ١٠٧):

- تحويل البيانات في الإدارة إلى معلومات منظمة ومترابطة، فالحاسب أداة لتحويل الإحصاءات والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية تساعد المديرة في التفكير وعمل الموازنات والتحليل والتقييم للموضوعات التي سيتم اتخاذ القرار بشأنها.
- التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات التي غالبا ما تكون ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار.
- سرعة الحصول على المعلومات، واسترجاعها، وتخزينها، وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت في البحث عنها.
- تفادي الازدواجية في البيانات عند وضعها في الحاسب.
- يساعد الحاسب – المرتبط مع الانترنت- على تكوين المكتب الالكتروني، الذي يساعد المديرة على الإشراف على العمل من أي مكان.

• مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية لمديري وقادة المؤسسات التعليمية (Electronic-Management):

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم العلمية المستحدثة في مجال العلوم الإدارية، وهي تعد أيضا منهجا حديثا يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، وتقوم بربط المنظمة بالتطورات الخارجية في بيئتها من ناحية أخرى؛ ومن هنا أصبحنا في حاجة ماسة إلى صيغة إدارية نستطيع الارتكاز عليها في العمليات الإدارية داخل المدرسة.

وقد نظر بعض الباحثين إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها إدارة المستقبل، بينما اعتبرها آخرون بمثابة "إدارة ذكية" Smart Administration، ونظر إليها بعضهم الآخر على أنها نوع من "الإدارة المعاصرة" Modern Administration (Schifler, 2008). و يستخدم "فأونتين" (Fountain, 2001) المصطلحات الثلاثة الرئيسة التالية من منظور مترادف، وهي: (١) الحكومة الإلكترونية. (٢) الإدارة الإلكترونية. (٣) الإدارة الافتراضية.

ولإزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية تناولت الأبحاث العلمية و الأدبيات التربوية هذا المفهوم، وعبرت عنه بعدة تعريفات، منها تعريف ياسين (٢٠١٠: ٢٧) "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات"، وأيضا هي إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية، كما عرفها الصيرفي (٢٠٠٧: ١٣) بأنها تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق، لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد على عمال المعرفة.

في حين عرفت بخش (١٤٢٧: ٤٠) الإدارة الإلكترونية بأنها إنجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة، وعرفها العواملة (٢٠٠٣: ٢٤٩) بأنها استخدام وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات ووسائل الاتصال والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها من أجل رفع مستوى الجودة والفعالية الكلية للمؤسسة، وذلك من خلال تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات. وفي الجانب الآخر يؤكد جيريتلي (Giritli, 2009: 55) على أن مفهوم الإدارة الإلكترونية "لا يتمتع بأي تعريف إجرائي موحد، حيث ينطبق عادة على العمليات المستخدمة في تطوير الخدمات الإدارية بالاستعانة بمجموعة متنوعة من الوسائط والأدوات الإلكترونية".

وبالمجمل، يعتبر قادة المؤسسات المختلفة أن الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن بمثابة أحد المرتكزات الأساسية لمنظومة العمل في أي إدارة أو وحدة تنظيمية تسعى إلى الارتقاء بمستويات إنتاجيتها الإدارية؛. حيث تتجلى أهميتها كما يلي: (١) القدره على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق للثورة المعلوماتية المستمر. (٢) تحسين مستوى أداء المؤسسة التعليمية وتبسيط إجراءاتها. (٣) تحسين جودة المخرجات، وزيادة درجة التنافسية. (٤) استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة العمل وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي.(٥) تحسين مستوى اتخاذ القرار؛ من خلال إتاحة البيانات والمعلومات وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل جهد من خلال البحث الآلي. (غنيم ،٢٠٠٤؛ عامر؛ ٢٠٠٧)

وتبرز أهمية الإدارة الإلكترونية بشكل كبير من خلال ما تحققه من مكاسب للمنظمات المعاصرة من قبيل: (١)إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة

وكأنها وحدة مركزية. (٢) تجميع البيانات من مصادرها الأصيلة. (٣) تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.(٤) توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية. (الوادي وآخرون،٢٠١١)

من خلال العرض السابق، تصل الباحثة إلى أن الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية تستخدم وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات ووسائل الاتصال وتسعى للإفادة منها في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتنسيق و اتخاذ القرار بهدف رفع مستوى كفاءة العمل الإداري و جودته، وتعتمد على عمال المعرفة في أداء المهام.

- **مخرجات تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري** :

كقاعدة عامة، يؤمن المؤيدون للإدارة الإلكترونية بأن هناك عدداً من المخرجات الإيجابية المترتبة على تطبيقها عمليا من قبيل ما يلي: (١) تحويل نمط الإدارة إلى القوالب المتطورة التي لا تعتمد على استخدام السجلات والوثائق الورقية. (٢) تقليل تكلفة العمل (McIndoo, 2009).

وأكدت دراسة هيكس (Heeks, 2001: p18) على أن تطبيق نظم الإدارة أو الحكومة الإلكترونية باستخدام أدوات تكنولوجيا معلومات (IT) يساهم في تحقيق الفوائد الإيجابية الخمس الرئيسة التالية، وهي:

- تقليل التكاليف Cheaper: عبر تحقيق نفس المخرجات النهائية في ظل تحمل تكاليف إجمالية أقل.
- رفع الإنتاجية More: عبر الوصول إلى قدر أكبر من المخرجات النهائية المطلوبة في ظل تحمل نفس القدر المطلوب من التكاليف الإجمالية.
- زيادة سرعة العمل Quicker: عبر تحقيق نفس المخرجات والنتائج النهائية في ظل تحمل نفس القدر المطلوب من التكاليف خلال فترة زمنية أقل.
- الارتقاء بالجودة Better: عبر تحقيق نفس النتائج النهائية المطلوبة في ظل تحمل نفس القدر المطلوب من التكاليف الإجمالية، ولكن في الوقت نفسه يتم الالتزام بتحقيق مستويات أعلى من معايير الجودة.
- الإبداع والابتكار Innovation: عبر المساهمة في إنتاج نواتج ومخرجات نهائية جديدة على غير مثال.

وأضاف هيكس عدداً من الفوائد الإيجابية المترتبة على تطبيق نظم الإدارة والحكومة الإلكترونية كما يلي: (١) تحسين مستويات كفاءة الخدمات الحكومية. (٢) تطبيق النظم اللامركزية في عمليات صنع واتخاذ القرار. (٣) زيادة الالتزام بمعايير المحاسبية. (٤) تطبيق نظم إدارية وتنظيمية أفضل. (٥) تطبيق نماذج أفضل لإدارة الأعمال على المستوى المؤسسي.

وفي السياق نفسه، اكدت دراسة تايشوري (Taushory, 2003) على الفوائد الإيجابية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية موضحة أنها تساعد في تقليل نفقات العملية التعليمية بسبب مساهمتها فيما يلي: (١) تقليص عدد العاملين. (٢) تعزيز الاتصال والتفاعل. (٣) زيادة مستويات رضا المواطنين عن التعامل مع نظم الحكومة الإلكترونية. (٤) التخلص من النزعة البيروقراطية في العمل. و أوضحت الدراسة أن الأداء الحكومي لا يمكن أن يتطور أبدا بدون الاستفادة من

الثورة الإلكترونية القائمة على دعائم الإدارة الإلكترونية. وحاولت الدراسة بالمجمل مناقشة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية من منظور زيادة مستويات الأداء، والكفاءة الحكومية.

وفي ضوء مراجعة العديد من الدراسات و الابحاث العلمية كدراسة (الدعليج،٢٠٠٦؛ ردنة،٢٠٠٦؛ zain et. al., 2004; Fairbank & others,2003; yatrakis,2003)؛ والتي اتفقت على أن تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة يساهم في تحقيق الفوائد الإيجابية التالية: (١) سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة. (٢) سهولة تخزين المعلومات. (٣) صحة وتكامل المعلومات. (٤) توفير الوقت والجهد. (٥) الجودة في العمل الاداري. ولاسيما أن هذه المعطيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية بكفاءة و فاعلية؛ تخدم صنع القرار خصوصا انها عملية قائمة في جميع مراحلها على وفرة البيانات و المعلومات، فهذه البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق تطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير مديرات المدارس للموقف، بالاضافة إلى أنها قد تساهم في تقليص عدد من المشكلات التي تعوق صنع القرار لدى مديرات المدارس وهي من قبيل: (١) ضعف قاعدة البيانات والمعلومات وعدم القدرة على توظيفها. (٢) وقصور البيانات و المعلومات وعدم ربطها. (ابو العلا،٢٠٠٣؛ الوادي،٢٠١١)

فمثلا، دراسة ياتركس(Yatrakis,2002) بحثت العلاقة بين استخدام الانترنت واتخاذ القرار، واستخلصت أن تقنية المعلومات فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع مستوى الأداء. وأوصت بالاستفادة الكاملة من قدرات تقنية المعلومات والعمل على تطوير مهارات العاملين لاستخدامها، لأنها تؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عاملا رئيسا في القدرة التنافسية للمنظمات . وفي المقابل، نجد عددا من الباحثين (فودة،١٤٢٠؛ العبود،٢٠٠٣؛ نوفل،٢٠٠٣) أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تقدم للإدارة المدرسية في مجال تأدية أعمالها العديد من الفوائد كالتالي:

- السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتكوين بنك للمعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.
- حفظ كافة الوثائق و الأعمال بشكل الكتروني والتحول إلى المجتمع اللاورقي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والوقت والجهد.
- تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، ومساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل المدرسي في جميع مراحله.
- تسهم في الكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل لتفاديها قبل ظهورها.
- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية العمل.
- أنها وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

وعلى الرغم من كل هذه المزايا الإيجابية، تواجه المؤسسات المختلفة. أيضاً. معوقات تقف في طريق تطبيقها العملي لنظم الإدارة الإلكترونية؛ وهذا أكدت عليه عدد من الدراسات؛ فمثلا دراسة (zain et. al., 2004) خلصت إلى وجود معوقات في المهارات التكنولوجية وكذلك في تطوير نظام الإدارة الإلكترونية وقلة وجود المختصين والفنيين في التعامل مع التكنولوجيا. ودراسة (الدعليج ٢٠٠٦) أكدت على أن أكثر المعوقات التي تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها هو عدم توافرها بالقدر الكافي ونقص الكوادر البشرية والقصور في عقد الدورات التدريبية.

أما دراسة (حمدي،٢٠٠٨) فكشفت عن وجود صعوبات إدارية تتمثل في الافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الإلكترونية، بالاضافة إلى ان البنى التحتية الإنشائية للمدارس غير مهيأة لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وصعوبات بشرية تتمثل في ضعف التأهيل التقني للمديرين والوكلاء في الإدارة المدرسية ومشكلات تقنية كثيرة بخصوص إدارة تشغيل وصيانة الأجهزة المتوافرة داخل المدارس، بالإضافة إلى أن البرمجيات المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة، وصعوبات مالية تتمثل في عدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس وتوصلت دراسة (ردنة،٢٠٠٦) إلى أن أهم المعوقات لاستخدام التقنيات الحديثة هو نقص الكوادر المؤهلة وقلة خبرتها بطرق استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

وأكد العريشي (٢٠٠٨) في دراسته أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في العملية التعليمية هي تحديدا: (١) عدم توافر روابط الإنترنت ذات السرعات المرتفعة. (٢) عدم توظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي عند تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية. (٣) ضعف مستوى تدريب العاملين على الإدارة الإلكترونية. (٤) غموض المفهوم المستخدم، والغرض من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية. (٥) عدم توافر خدمات الصيانة الدورية على نحو مستمر. (٦) مركزية عمليات صنع واتخاذ القرار في كافة الإدارات التعليمية دون استثناء. (٧) صعوبة فهرسة وتبويب الوثائق والسجلات التعليمية القديمة.

وقسم الخالدي (٢٠٠٧: ٨٩ -٩٠) و البداينة (٢٠٠٢: ١٦) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى:

معوقات إدارية، وتتمثل في :

- غموض المفهوم: مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل هذا المصطلح، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات.
- مقأومة التغيير: إن إقامة مثل هذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغيرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغيرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، لذا فإننا نعتقد انه ستكون هناك مقاومة تغيير.

معوقات مادية، تتمثل في:

- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبا.
- أن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة، الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها، بالإضافة إلى المعوقات الأمنية.

واخيرا، أجرت حكومة جمهورية المجر (Government of the Republic of Hungary, 2007) دراسة كيفية بهدف قياس التحديات التي تواجه تطبيق النظم الإلكترونية في المجال الإداري. وكشفت النتائج النهائية عن عدد من التحديات السلبية الرئيسة التي تقف في طريق التحول إلى الإدارة الإلكترونية من قبيل ما يلي: (١) استخدام برامج كمبيوتر قديمة. (٢) ضعف الرغبة في التغيير. (٣) نقص الميزانية. (٤) صعوبة الاستفادة من الخدمات العامة المقدمة للجمهور. وأوضحت النتائج أن أفراد المجتمع يفتقدون إلى الرغبة الصادقة في استخدام الإدارة الإلكترونية لعدم تمكنهم من صقل المهارات التكنولوجية اللازمة لاستخدام التطبيقات الإلكترونية الجديدة في أداء العمليات الإدارية.

- **الدراسات السابقة** :

تناول هذا الجزء البحوث والدراسات العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي أتيح للباحثة الاطلاع عليها؛ بهدف الإفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها، وكذلك الوقوف على الأدوات المستخدمة في هذه البحوث والدراسات وكيفية تصميمها والإفادة منها في بناء أدوات البحث الحالي، بالإضافة إلى التعرف على أهم ما توصلت إليه من نتائج وما قدمته من توصيات ومقترحات تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأصيل إطارها النظري، وبناء أداتها، وأخيرا إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة. ومن خلال البحث عن دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، لوحظ ندرة الدراسات العربية في مجال الإدارة الإلكترونية وصناعة القرار المدرسي ومعوقات تفعيلها، لذا فقد تم التوصل إلى عدد قليل من الدراسات التي بحثت مجال الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عدد من المجالات الإدارية و التربوية والتي تدعم الدراسة الحالية.

هدفت دراسة أجراها الحمدان و العنزي (٢٠١٠) بعنوان " الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الاداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت"، وهدفت إلى التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري، والكشف عن الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري ومعوقات استخدامها تبعا لمتغيرات الدراسة، ثم تقديم مقترحات سبل التطوير وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مديرا ومديرا مساعدا من الذكور و الإناث من مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر فعال لأهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري تتمثل في : تفعيل الاتصالات الرسمية، والتغلب على البعد الجغرافي بين المناطق التعليمية، واستخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال، وتوصلت أيضا إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال تمثلت في: استمرار العمل بنظام التسليم والتسلم اليدوي

للمعاملات، وقلة توافر الجهاز الإداري المساعد للاتصال، وقلة توافر برامج الاتصالات. وأوصت الدراسة بضرورة إصدار قرار وزاري بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الابتدائية كمرحلة أولية، والعمل على توفير الدورات التدريبية في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته، وأوصت أيضا بإيقاف التعامل بنظم الإدارة التقليدية حتى في أسوأ الظروف المفاجئة.

وأكدت دراسة خلوف(٢٠١٠) بعنوان" واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية بالضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات " فقد هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بسرعة الحصول على البيانات والمعلومات، وتخزينها والمساهمة في تطوير العمل الإداري ومن ضمنه صنع القرار، وتسهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين فاعلية العمليات المدرسية والتخلص من الأعمال الورقية. وأوصت الدراسة بتدريب المديرين خاصة والمعلمين عامة على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني، كما أوصت بربط المدرسة بشبكة الإنترنت لتسهيل تدأول المعلومات بين المدارس والإدارات والوزارة والسعي إلى تأسيس شبكات داخلية في المدارس.

كما أجرى جرادات و آخرون (٢٠٠٩) دراسة عن "دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل" حيث ألقت الضوء على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في جودة صنع القرار الإداري في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، و أيضا من أجل اكتشاف الصعوبات والمشكلات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، كما تحأول الدراسة التعرف على درجة و دور نظم المعلومات الإدارية في جودة اتخاذ القرارات في البنك، وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(٢١٠) مديرا من مديري الهيئات الإدارية الثلاثة المشرفة على مصرف بنك الإسكان للتجارة والتمويل وهي (الإدارة التشغيلية، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا)، وأكدت على أن الارتباط الوثيق بين نظم المعلومات الإدارية وعملية جودة صناعة القرارات الإدارية والأثر الكبير لنظم المعلومات الإدارية في جودة صنع القرار الإداري من حيث (البعد الزمني، البعد الشكلي، المحتوى).

وهدفت دراسة حمدي(٢٠٠٨) إلى الكشف عن الصعوبات (الإدارية والبشرية والتقنية والبرمجية والمالية) التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها والتعرف على درجة صعوبة كل عائق، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر المديرين والوكلاء، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وبلغ عددهم ١٣١ موزعين إلى (٤٠) مديرا و(٩١) وكيلا، وانتهج الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة

الدراسة الاستبانة. وتوصلت إلى وجود صعوبات إدارية تتمثل في الافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن البنى التحتية الإنشائية للمدارس غير مهيأة لاستخدام الإدارة الإلكترونية و وجود صعوبات بشرية تتمثل في ضعف التأهيل التقني للمديرين والوكلاء في الإدارة المدرسية، ومشكلات تقنية كثيرة بخصوص إدارة تشغيل وصيانة الأجهزة المتوافرة داخل المدارس، بالإضافة إلى أن البرمجيات المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة، وصعوبات مالية تتمثل في عدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس. وأوصت الدراسة بتعيين موظف مختص بصيانة ومتابعة تقنيات الإدارة الإلكترونية في المدارس، وعقد دورات تدريبية مكثفة للمديرين والوكلاء، وتعريب البرمجيات الالكترونية التي تخدم الإدارة المدرسية.

كما جاءت دراسة الحربي(٢٠٠٨) للتعرف على أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك من حيث (المعوقات التنظيمية، المعوقات الشخصية، المعوقات الاجتماعية) حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة تبوك وأخذ عينة طبقية عشوائية تمثل ٨٠٪ من حجم المجتمع، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت إلى أن المعوقات التنظيمية أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية، يليها في المرتبة الثانية المعوقات الشخصية، وأخيرا لم تمثل المعوقات الاجتماعية معوقا بارزا وأوصت الدراسة عقد دورات وبرامج تدريبية مختصة بعملية صنع القرار الإداري المدرسي.

أما دراسة غلوم (٢٠٠٨) فقد هدفت إلى الكشف عن أهم معوقات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين البالغ عدد هم (١١٥) مديراً ومديرة، منهم (٢٩) مديراً و(٨٦) مديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لتكون هي الأداة، وانتهج الباحث المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائجها أن أبرز المعوقات هي تلك التي تتعلق بالهيئة التعليمية في المدرسة، تليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية المساندة في المدرسة، وجاءت في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بتنفيذ القرار، ثم في المرتبة الرابعة المعوقات التي تتعلق بمدى توفر متطلبات اتخاذ القرار في المدرسة.

وجاءت دراسة العريشي(٢٠٠٨) بهدف التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، والتعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت إلى أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، وأن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيقها، بالإضافة إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم. وأوصت الدراسة بضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم، وتهيئة العاملين نحو التحول

من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات واللقاءات والورش لإزالة غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بينما جاءت دراسة الدعيلج(٢٠٠٦) بعنوان" رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة" تهدف إلى التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، وطرق التغلب على تلك المعوقات، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات الإداريات العاملات في المدارس الثانوية في مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية تمثل في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية وسهولة تخزين المعلومات وصحة وتكامل المعلومات، وكذلك وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في: ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، نقص الكوادر البشرية، القصور في عقد الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بتدريب الإداريات على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وزيادة المخصصات المالية، وتطوير نظم العمل وأساليبه.

وقام غنيم (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها تبعا" لمتغيرات الدراسة، والتعرف على مقترحات المديرين لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، وتكونت عينة الدراسة من(٢٢٧) مديرا من جميع مراحل التعليم العام . وانتهج الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في جميع مراحل التعليم العام يرون أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية تطويرا للعمل الإداري هو في اتخاذ القرارات، وأن أقلها إسهاما هو في تطوير تقويم الأداء. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي لمديري المدارس الإفادة من الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات تتميز بالرشد والعقلانية عن طريق جمع وتسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بجميع جوانب العمل بالمدرسة في الحاسب الآلي، ومن ثم تصنيفها وفرزها وتحليلها.

وأكدت دراسة أجراها ردنه (٢٠٠٦) على " استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة" إذ هدفت إلى التعرف على التقنيات الحديثة المتوفرة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة وأهمية استخدامها ودرجة توفرها ودرجة استخدامها والمعوقات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية والتي تحد من استخدامهم الفعال للتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى معرفة أبرز احتياجات إدارة المدارس الثانوية بالنسبة لاستخدام التقنية الحديثة، وكانت الاستبانة أداة

الدراسة، وطبقت على(١١٠) مديرا من المدارس الثانوية الحكومية و الأهلية في مدينة جدة، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى اتفاق مدراء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة على أن التقنيات الحديثة تسهم في إنجاز العمل المدرسي بطريقة أفضل من انجازها يدويا، كما تساعد على توفير الوقت والجهد والحصول على المعلومات بسرعة كبيرة.

أما دراسة الشامي(٢٠٠٥) بعنوان " تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" فقد هدفت إلى التعرف على صناعة القرار التعليمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر (إدارة الجودة الشاملة – الإدارة بالأهداف – نموذج Z في الإدارة – إدارة الفريق – الإدارة القائمة على المدرسة – إعادة الهندسة – أنظمة دعم القرار)، وتتبع وتحليل التطور التاريخي لصناعة القرار التعليمي في اليمن في الفترة من ١٩١٨م إلى ٢٠٠٤م، وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه صناعة القرار التعليمي في اليمن، إضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو تطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية، وبين متغيرات النوع والخبرة والمستوى الإداري والمؤهل التربوي، و اقتراح تصور لتطوير صناعة القرار التعليمي، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و أكدت الدراسة ضعف قاعدة البيانات والمعلومات وعدم القدرة على توظيفها، مما أعاق قدرتها على المساهمة في صنع القرارات والسياسات بالشكل الأمثل، وهذا أدى بدوره إلى أن القرارات التعليمية تتخذ بطريقة عشوائية .

وفي دراسة أجراها زين و آخرون (zain et. al., 2004) بعنوان "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ممارسات إدارة المدارس الذكية الماليزية"، هدفت إلى التحقق من مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الممارسات الإدارية في المدارس الذكية الماليزية، وكشفت الدراسة في نتائجها أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على الإدارة التربوية، حيث تؤدي هذه التكنولوجيا إلى تسهيل وتحسين فرص الحصول على المعلومات من قبل المعلمين والطلبة في وقت حاجتهم إليها.

ودراسة كروس (Crouse,2004) عنوانها " أدوار المديرين في المدرسة التكنولوجية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوار المديرين في المدرسة التكنولوجية من وجهة نظر مديري ومديرات ولاية كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) مديرا ومديرة، وكان من أهم نتائجها استخدام غالبية مديري المدارس للحاسب الآلي المتصل بالشبكة المحلية للأعمال الإدارية من أجل المساندة في عملية صنع القرار اليومية، وأن خبرة المديرين المكتسبة من البرامج التدريبية في استخدام الحاسب الآلي تزيد من استخدامهم له متصلا بالشبكة المحلية.

وهدفت دراسة فيربنك وآخرون (Fairbank & others,2003) إلى التعرف على متطلبات تحفيز الإبداع من خلال اقتراح نظام لإدارة الموظفين اعتمادا على

نظام الاتصالات بواسطة الحاسب الآلي، والإفادة من مقترحات الموظفين باستخدام الحاسب الآلي في دعم الاتصالات واتخاذ القرارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب و الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأكدت على أن التحول من نظام مقترحات الموظفين العادي الذي يعتمد على صناديق إلى استخدام أنظمة متطورة وتقنيات الحاسب الآلي يؤدي إلى دعم الاتصالات واتخاذ القرارات عن طريق تسهيل انسياب العمل التعاوني ودعم القرار الجماعي على مستوى المنظمة، وضرورة توفير بنية تحتية للاتصالات لتعزيز الانسياب الحر للمعلومات والأفكار.

وأجرى ياتركس(Yatrakis,2002) دراسة عنوانها " العلاقة بين استخدام الانترنت واتخاذ القرار: حالة تكنولوجيا المعلومات(تقنية المعلومات) لمتخذي القرار في الصين" وتمت دراسة العلاقة بين استخدام الانترنت وفعالية صنع القرار بالنسبة لعدد من المتغيرات جاءت كالتالي : موقفه من الشركة، الجنس، السن، المجال الوظيفي، طول مدة الخدمة، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على (١٢٣) من مديري ثماني شركات كبرى لتكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات في الصين، واستخلص أن تقنية المعلومات فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع مستوى الأداء. وأوصت دراسة yatrakis بالاستفادة الكاملة من قدرات تقنية المعلومات والعمل على تطوير مهارات العاملين لاستخدامها، لأنها تؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عاملا" رئيسا" في القدرة التنافسية للمنظمات.

وبحثت دراسة سبانوس (Spanos,2002) " العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات"، حيث سعى الباحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تحكم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ القرارات في الشركات اليونانية مستخدما" تحليل الارتباط الجزئي (partial correlation analysis)، وانتهج الباحث المنهج الوصفي، معتمدا" على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت على(٥٠) مديرا من متخذي القرارات في الشركات اليونانية، وتوصلت إلى أن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والتنافسية مع بعض التغيرات في الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والنظم الإدارية، ومهارات رأس المال البشري، وأكدت النتائج أن الشركات تعترف بالحاجة إلى الموظفين ذوي المهارات المتعددة لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

بينما قام باريت (Barrett,2001) بإجراء دراسة عن " العوامل المؤثرة في استخدام مديري المدارس لأنظمة المعلومات الإدارية"، حيث ركزت هذه الدراسة على التحقق من العوامل المؤثرة في استخدام مديري المدارس لأنظمة المعلومات الإدارية، ولتحقيق ذلك تم الاستقصاء عن (مستوى المدرسة، الجنس، العمر سنوات الإفادة من نظام المعلومات الإدارية، خبرة المدير، وتكرار استعمال نظام المعلومات الإدارية ونوعيتها و وظيفتها)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) مديرا ومديرة، وتم استخدام التحليل الإحصائي والوصفي، وتوصلت إلى أن المديرين

الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية لعدة سنوات يدركون سهولة الاستعمال، وفائدة نظم المعلومات الإدارية في دعمهم باتخاذ القرارات، وأوضحت الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية تساعد المديرين على انجاز أعمالهم، وان العوامل المؤثرة في ذلك هي مهارة المديرين وخبرتهم وتكرار استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية.

وكشفت دراسة أبو رمضان (٢٠٠٠) عن" تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية" من خلال دراسة دور نظم المعلومات الإدارية بصفة عامة وتقييم دور هذه النظم في صنع القرارات الإدارية بالجامعة الأردنية، وانتهجت المنهج الوصفي، و أكدت على أن هناك علاقة بين دقة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية للجامعة الأردنية، وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية كما توصل إلى وجود علاقة بين ملاءمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صناعة قراراتهم الإدارية.

- **إجراءات الدراسة** :

- **منهج الدراسة** :

طبيعة المشكلة هي التي تحدد طريقة تناولها وما يستخدم فيها من مناهج بحثية ملائمة، لذا سارت الدراسة في خطواتها معتمدة على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى وصف وتفسير الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها(العساف،٢٠٠٦). وقامت الدراسة على جانبين: نظري وتطبيقي. ففي الجانب النظري قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات والوثائق المتاحة عن الإدارة الإلكترونية وصناعة القرار. بينما الجانب التطبيقي تمثل في تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار والمعوقات التي تحد من فعالية استخدامها في صناعة القرارات بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة.

- **مجتمع الدراسة** :

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديرات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، والتي بلغ عددهن (٢١٠) مديرة حسب إحصائية إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة للعام الدراسي (١٤٣١هـ - ١٤٣٢هـ) وموزعة على النحو التالي:

- بلغ عدد مديرات المدارس الابتدائية(١١٠) مديره.
- بلغ عدد مديرات المدارس المتوسطة (٥٠) مديره.
- بلغ عدد مديرات المدارس الثانوية (٥٢) مديره.

- **عينة الدراسة**

تم استخدام الطريقة الطبقية في تحديد فئات عينة الدراسة؛ ويقصد بالطريقة الطبقية تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى فئات تبعا للمرحلة التعليمية، والتي يمكن أن تؤدي إلى فرق في الاستجابات لما تطرحه الباحثة عليهم فيما يتعلق بأسئلة الدراسة (العساف،٢٠٠٦)، واشتملت عينة الدراسة على (١٤٩) مديرة وبنسبة بلغت ٧٠٪ من مجتمع الدراسة، والجداول التالية توضح توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة:

جدول (٢) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الأولية

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائى	٧٨	٥٢,٣٪
	المتوسط	٣٥	٢٣,٥٪
	الثانوى	٣٦	٢٤,٢٪
عدد سنوات الخبرة	أقل من(٥) سنوات	٥	٣,٤ ٪
	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	١١	٧,٤ ٪
	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	٢١	١٤,١٪
	(١٥) سنة فأكثر	١١٢	٧٥,٢٪
المؤهل العلمي	دبلوم كلية متوسط	٤٠	٢٦,٨٪
	بكالوريوس	١٠٤	٦٩,٨٪
	ماجستير فأكثر	٥	٣,٤ ٪
عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي	لا يوجد دورات	٢٨	١٨,٨٪
	أقل من (٤) دورات	٨٤	٥٦,٤٪
	من (٤) دورات إلى أقل من (٧) دورات	١٨	١٢,١٪
	من (٧) دورات إلى أقل من (١٠) دورات	٩	٦,٠ ٪
	(١٠) دورات فأكثر	١٠	٦,٧ ٪

يوضح الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية، ويتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من مديرات المرحلة الابتدائية بنسبة بلغت (٥٢,٣٪) ويرجع ذلك إلى ارتفاع عدد مدارس المرحلة الابتدائية للبنات مقارنة بعدد مدارس المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية في المدينة المنورة، ويوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة أن معظم أفراد عينة الدراسة يمتلكون من الخبرة ما يزيد على(١٥سنة) وبنسبة بلغت (٧٥,٢٪). كما يوضح الجدول التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث إن معظم عينة الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريس بنسبة بلغت (٦٩,٨٪). وكذا يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة نفسها عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي، إذ يشير إلى أن غالبية عينة الدراسة حصلوا على أقل من (٤) دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي وبنسبة (٥٦,٤٪).

- **أداة الدراسة** :

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة، وذلك من خلال اطلاعها على استبانات الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة الحالية، وجاءت كالتالي:

الجزء الأول: البيانات الأولية والخصائص الديموجرافية للمبحوثين : (الخبرة في الإدارة المدرسية ـ المرحلة التعليمية . المؤهل العلمي ـ الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي)

الجزء الثاني: عبارة عن محورين، جاءت كما يلي:

المحور الأول: يتكون من عبارات حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة. بينما يتكون المحور الثاني: من عبارات حول أبرز معوقات توظيف الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة .

وللإجابة عن السؤالين الأول والثانى من تساؤلات الدراسة قامت الباحثة باستخدام المعيار (٠,٨٠) للحكم على مستوى الفاعلية أو لتحديد أبرز المعوقات لاستخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة.

جدول (٣) : معيار الحكم على محوري استبانة الدراسة .

م	المتوسط الحسابى		معيار الحكم
	من	إلى	
٥	٤,٢١	٥	عالية جدا"
٤	٣,٤١	٤,٢٠	عالية
٣	٢,٦١	٣,٤٠	متوسطة
٢	١,٨١	٢,٦٠	متدنية
١	١,٠٠	١,٨٠	متدنية جدا"

- **صدق أداة الدراسة** :

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين:

١- الصدق الظاهري :

بعد أن تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية قامت الباحثة بتوزيعها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال التربوي، وذلك لإبداء رأيهم تجاه أداة الدراسة وتحكيمها من حيث وضوح العبارة وانتمائها للمجال، ومدى صلاحية عباراتها للاستخدام، وكذلك للحكم على معيار التدرج لقياس عبارات كل مجال، وبناء على آراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي قدمها المحكمون.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديرة من مديرات التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وبناءً على بيانات العينة الاستطلاعية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب قيمة (ر) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، ثم حسبت قيمة (ر) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج توضحها الجداول التالية :

جدول (٤) : مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الفاعلية

المحور الأول : مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار								
رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة
١	٠,٨٥	**	٨	٠,٥٣	**	١٥	٠,٥٩	**
٢	٠,٦٣	**	٩	٠,٥٢	*	١٦	٠,٨٩	**
٣	٠,٥٨	**	١٠	٠,٧٠	**	١٧	٠,٥٢	**
٤	٠,٥٢	**	١١	٠,٨٦	**	١٨	٠,٩١	**
٥	٠,٦٧	**	١٢	٠,٦٤	**	١٩	٠,٦١	**
٦	٠,٦٢	**	١٣	٠,٥٣	**	٢٠	٠,٥٧	**
٧	٠,٥٧	**	١٤	٠,٨٥	**			

**دالة عند مستوى ٠,٠١

❖ دالة عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٥) : مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور المعوقات

المحور الثاني : معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار								
رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة
٢١	٠,٥٦	**	٢٦	٠,٧٢	**	٣١	٠,٧٩	**
٢٢	٠,٦٣	**	٢٧	٠,٦٧	**	٣٢	٠,٧٠	**
٢٣	٠,٧٦	**	٢٨	٠,٧٧	**	٣٣	٠,٨٤	**
٢٤	٠,٦٧	**	٢٩	٠,٧٨	**	٣٤	٠,٦٤	**
٢٥	٠,٥٣	**	٣٠	٠,٨٥	**	٣٥	٠,٦٠	**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٤) وجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور استبانة مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار جاءت دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

جدول (٦) : الاتساق الداخلي لمحوري استبانة مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار

المحور	الاستبانة	معامل الارتباط	الدلالة
الأول	مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار	٠,٨٦	**
الثاني	معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار	٠,٨٧	**

**دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبانة مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار جاءت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يدل على أن محورى الاستبانة يتمتعا بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

- **حساب ثبات الاستبانة** :

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفاكرونباخ (Alpha Cronbach's) ويوضح الجدول رقم (٧) معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٧) : معاملات الثبات لمحورى استبانة تحديد مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية في صناعة القرار بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ(ن = ٣٠)

المحور	الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات (α)
الأول	مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار	٢٠	٠,٩٣٤
الثانى	معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار	١٥	٠,٩٢٦
	الثبـات العام	٣٥	٠,٩٤٣

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الثبات العام لاستبانة تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بلغت (٠,٩٤٣)، وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن استبانة تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- **نتائج البحث ومناقشتها وتحليلها** :

- **أولاً** : "**ما مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة** ؟".

وللإجابة عن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، تم حساب التكرارت والنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل بعد من الأبعاد الفرعية (تحضير القرار- تنامي القرار- نضوج القرار)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

(١) : **تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة (تحضير القرار) بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، كما يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفاعلية لكل عبارة من عبارات الاستبانة في الجدول التالي** :

جدول (٨) : استجابات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تحضير القرار (ن =١٤٩)

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
٣	توفر الإدارة الإلكترونية البيانات والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة بأقل وقت ممكن.	١	٣٣،٦	٤٤،٣	١٧،٤	٤،٧	٠،٠	٤،٠٧	٠،٨٤	عالية
٤	توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات حول المشكلة.	٢	١٩،٥	٤٩،٧	٢٠،١	١٠،٧	٠،٠	٣،٧٨	٠،٨٨	عالية
٢	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في فهم أبعاد المشكلة .	٣	١٦،١	٥١،٧	٢٢،١	٩،٤	٠،٧	٣،٧٣	٠،٨٧	عالية
٥	تسهل الإدارة الإلكترونية عملية تحليل البيانات والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة.	٤	١٠،٧	٤٣،٦	٣٨،٣	٧،٤	٠،٠	٣،٥٨	٠،٧٨	عالية
١	تُبرز الإدارة الإلكترونية للمديرات المشكلة التي تواجه إدارتهن.	٥	٢،٧	٣٩،٣	٤٨،٣	٧،٤	٢،٠	٣،٣٤	٠،٧٤	متوسطة
٦	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات على تصنيف المشكلات التي تواجه إدارتهن.	٦	٢،٧	٣٤،٢	٤٩،٠	١٤،١	٠،٠	٣،٢٦	٠،٧٣	متوسطة
٧	تتيح الإدارة الإلكترونية للمديرات الفرصة للتعرف على الهدف من القرار بسهولة.	٧	٤،٠	٢٦،٨	٥٣،٠	١٦،١	٠،٠	٣،١٩	٠،٧٥	متوسطة
المجموع الكلي لمتوسط مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تحضير القرار								٣،٥٦	٠،٨٠	عالية

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تحضير القرار، كما يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور في مرحلة تحضير القرار والتي عددها (٧) عبارات شملتها أداة الدراسة تتمثل بدرجة متباينة بين (عالية) و(متوسطة) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤،٠٧) و(٣،١٩)، والانحرافات المعيارية من (٠،٨٨) إلى (٠،٧٣).

يتضح من الجدول (٨) أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تحضير القرار من وجهة نظر مديرات المدارس تتمثل بدرجة (عالية) في عدد (٤) من العبارات التي شملتها أداة الدراسة، وهي: (١) توفر الإدارة الإلكترونية البيانات

والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة بأقل وقت ممكن (٢) توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات حول المشكلة؛ ويظهر من خلال استجابات عينة الدراسة أن الإدارة الإلكترونية عاملا حاسما في أكتساب المعلومات والبيانات وتدفقها، من خلال ما تتمتع به أجهزة الحاسب الآلي من قدره على تخزين وجمع ومعالجة وتداول البيانات والمعلومات التي يتم حفظها في أقل جهد ووقت ممكن، فقد أصبحت المعلومات تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات التعليمية في صنع قراراتها ومحاولة للتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير. (٣) تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في فهم أبعاد المشكلة (٤) تسهل الإدارة الإلكترونية عملية تحليل البيانات والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة، ويتضح من العبارتين السابقتين أن الإدارة الإلكترونية توفر لمديرات المدارس البيانات والإحصاءات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحولها إلى معلومات منظمة ومترابطة؛ تساعدهن على فهم المشكلة وتحليلها، خصوصا وأن الحاسب الآلي أداة لتحويل الاحصاءات والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية يساعد من خلاله مديرات المدارس في التفكير وعمل الموازنات والتحليل والتقييم للموضوعات التي سوف يتم صنع قرار حولها.

ويتضح أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تحضير القرار تتمثل بدرجة (متوسطة) في عدد (٣) من العبارات، وهي: تُبرز الإدارة الإلكترونية للمديرات المشكلة التي تواجه إدارتهن، تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات على تصنيف المشكلات التي تواجه إدارتهن، تتيح الإدارة الإلكترونية للمديرات الفرصة للتعرف على الهدف من القرار بسهولة. ويفسر على أن أفراد عينة الدراسة متفقين بأن الإدارة الإلكترونية تقدم الحلول لهن في مرحلة تحضير القرار من خلال تصنيفهن للمشكلات التي تواجههن، والإجابة على التساؤل المطروح أمامهن ما هو الهدف الذي أسعى لتحقيقه في قراري.

في المجمل، يوضح الجدول السابق مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تحضير القرار من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، وقد بلغ المتوسط الحسابى العام لها (٣,٥٤)، مما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن الإدارة الإلكترونية تقدم دورا ايجابيا في مرحلة تحضير القرار.

(٢): تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة (تنامي القرار) بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٩) :

يوضح الجدول رقم (٩) التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار. ويلاحظ أن عبارات المحور في مرحلة تنامي القرار والتي عددها (٦) عبارات تتمثل بدرجة متباينة بين (عالية) و(متوسطة) و(متدنية). حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٨) و (٢,٤٦)، والانحرافات المعيارية من (٠,٩٧) إلى (٠,٧٣). كما يتضح من الجدول (٩) أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار من وجهة نظر مديرات المدارس تتمثل بدرجة (عالية) في عبارتين من العبارات التي شملتها أداة الدراسة،

وهي: تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في توسيع معرفتهن بالمشكلة، وتتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للمديرات في طلب الاستشارات من الجهات المعنية بيسر وسهوله. مما يعني أن استخدام الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار يفتح مجالا في طلب الاستشارات والتواصل الناجح مع الجهات المعنيه، و توفر التواصل مع مختلف المستويات الإدارية مما يجعل الصورة واضحة في ذهن متخذة القرار وبالتالي زيادة جودة وفعالية القرار الذي تتخذه. وقد انسجمت هذه النتيجه مع ما توصلت إليه دراسة الحمدان والعنزي (٢٠١٠) بأن الإدارة الإلكترونية تسهم في تفعيل الاتصالات الرسمية في المؤسسة التعليمية.

جدول (٩) : استجابات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة (تنامي القرار)(ن = ١٤٩)

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الفاعلية
٨	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في توسيع معرفتهن بالمشكلة.	١	٢٠,٨	٥١,٠	٢٣,٥	٤,٧	٠,٠	٣,٨٨	٠,٧٩	عالية
١١	تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة للمديرات في طلب الاستشارات من الجهات المعنية بيسر وسهولة.	٢	٢٥,٥	٣٤,٢	٣١,٥	٧,٤	١,٣	٣,٧٥	٠,٩٧	عالية
١٢	تساعد الإدارة الإلكترونية على البحث عن ما يتعلق بالمشكلة من بحوث ودراسات.	٣	٨,٧	٣٢,٢	٤٣,٠	١١,٤	٤,٧	٣,٢٩	٠,٩٥	متوسطة
١٣	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في استطلاع رأي المستفيدين حول القرار قبل اتخاذه.	٤	٦,٠	١٨,٨	٤٧,٧	٢٢,١	٥,٤	٢,٩٨	٠,٩٣	متوسطة
٩	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في طرح عدد من الحلول لها.	٥	٠,٧	٩,٤	٤١,٦	٤٠,٣	٨,١	٢,٥٤	٠,٨٠	متدنية
١٠	تمكّن الإدارة الإلكترونية المديرات من التعرف على الحلول المطروحة بمزاياها وعيوبها.	٦	٠,٧	٥,٤	٤٠,٣	٤٧,٠	٦,٣	٢,٤٦	٠,٧٣	متدنية
المجموع الكلي لمتوسط مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار								٣,١٥	٠,٨٦	متوسطة

كما جاء في الجدول السابق، أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار من وجهة نظر مديرات المدارس تتمثل بدرجة (متوسطة) في عبارتين، وهي: تساعد الإدارة الإلكترونية على البحث عن ما يتعلق بالمشكلة من بحوث و دراسات، وتساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في استطلاع رأي المستفيدين حول القرار قبل اتخاذه. وجاءت بدرجة (متدنية) في عبارتين، وهي: تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في طرح عدد من الحلول لها، تمكّن الإدارة الإلكترونية المديرات من التعرف على الحلول المطروحة بمزاياها وعيوبها. مما يعني أن استخدام الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار غير فعالة في طرح الحلول أو التعرف على مزاياها وعيوبها بحسب آراء عينة الدراسة.

وبشكل عام، يوضح الجدول رقم (٩) أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام (عينة الدراسة) للبنات في المدينة المنورة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابى العام لها (٣,١٥)، مما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة تنامي القرار متوسطة، مما يدل على أن مرحلة تنامي القرار جاءت بمستوى أقل عن مرحلة تحضير القرار، وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد الدراسة.

(٣): تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة (نضوج القرار) بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالى :

جدول (١٠) : استجابات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة (نضوج القرار) (ن = ١٤٩)

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	مستوى الفاعلية
١٦	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في إبلاغ الموظفات بخطوات تنفيذ القرار.	١	٢٨,٢	٤٠,٩	٢٧,٥	٣,٤	٠,٠	٣,٩٤	٠,٨٣	عالية
١٨	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في عمل التقارير اليومية لخطوات اتخاذ القرار.	٢	١٠,٠	٣٨,٩	٤٣,٠	٨,١	٠,٠	٣,٥١	٠,٧٩	عالية
١٧	تتيح الإدارة الإلكترونية للمديرات الفرصة في متابعة تنفيذ خطوات القرار.	٣	٣,٤	٣٦,٩	٥٠,٣	٦,٧	٢,٧	٣,٣٢	٠,٧٦	متوسطة
١٩	تمكّن الإدارة الإلكترونية المديرات من تدارك أخطاء تنفيذ القرار .	٤	٣,٤	٢٦,٨	٦٠,٤	٩,٤	٠,٠	٣,٢٤	٠,٦٦	متوسطة
٢٠	توفر الإدارة الإلكترونية للمديرات قرارات مبرمجة لمواجهة المشكلات اليومية.	٥	٣,٤	٢٢,٨	٥٨,٤	١٤,٧	٠,٧	٣,١٣	٠,٧٢	متوسطة
١٤	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في وضع الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار المتخذ.	٦	٢,٧	٣٢,٢	٤٥,٠	١٤,٨	٥,٤	٣,١٢	٠,٨٩	متوسطة
١٥	تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في تحديد متطلبات تنفيذ القرار.	٧	٠,٠	٨,١	٤٢,٣	٤٠,٩	٨,٧	٢,٥٠	٠,٧٧	متدنية
المجموع الكلى لمتوسط مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار								٣,٢٥	٠,٨٧	متوسطة

يوضح الجدول رقم (١٠) أن عبارات المحور في مرحلة نضوج القرار والتي عددها (٧) عبارات شملتها أداة الدراسة تتمثل بدرجة متباينة بين (عالية) و(متوسطة) و(متدنية) من وجهة نظر مديرات المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٤) و (٢,٥٠)، وبلغ الانحراف المعياري من (٠,٨٩) إلى (٠,٦٦). وجاءت مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار متمثلة بدرجه (عالية) في عبارتين من العبارات التي شملها هذا البعد من أداة الدراسة، وهي: تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في إبلاغ الموظفات بخطوات تنفيذ القرار

تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في عمل التقارير اليومية لخطوات اتخاذ القرار. مما يدل على أن مديرات المدارس يرين أن استخدام الإدارة الإلكترونية ذات فاعلية مرتفعة في إبلاغ الموظفات بخطوات تنفيذ القرار وعمل التقارير اليومية لخطوات اتخاذ القرار.

ويتضح، أن فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار تتمثل بدرجه (متوسطة) في عدد (٤) من العبارات، كما يلي: تتيح الإدارة الإلكترونية للمديرات الفرصة في متابعة تنفيذ خطوات القرار، تمكن الإدارة الإلكترونية المديرات من تدارك أخطاء تنفيذ القرار، توفر الإدارة الإلكترونية للمديرات قرارات مبرمجة لمواجهة المشكلات اليومية، تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في وضع الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار المتخذ.

كما يتضح من الجدول (١٠)، أن فاعلية الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار تتمثل بدرجه (متدنية) في عبارة واحدة وهي: تساعد الإدارة الإلكترونية المديرات في تحديد متطلبات تنفيذ القرار. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٠) مما يعني أن استخدام الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار غير فعالة في تحديد متطلبات تنفيذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس. ويوضح الجدول رقم (١٠) مستوى فاعلية استخدام الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار من وجهة نظر مديرات المدارس (عينة الدراسة) بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، حيث كانت بدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابى العام للبعد الفرعي الثالث (٣,٢٥)، مما يؤكد على أن فاعلية استخدام الإدارة الإلكترونية في مرحلة نضوج القرار تأتي بدرجة متوسطة في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة. مما يدل على ان مرحلة تحضير القرار أعلى مستوى فاعلية من المرحلتين (مرحلة تنامي القرار و مرحلة نضوج القرار).

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المحاور الفرعية المكونة للمحور الأول

الرتبة	البعد الفرعى	عدد العبارات	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	مستوى الفاعلية
١	المرحلة التحضيرية (تحضير القرار)	٧	٠,٨٤	٣,٥٤	عالية
٢	المرحلة التطويرية (تنامى القرار)	٦	١,٠٠	٣,١٥	متوسطة
٣	المرحلة النهائية (نضوج القرار)	٧	٠,٨٧	٣,٢٥	متوسطة
	المجموع العام للمحور الأول	٢٠	٠,٩٢	٣,٣٢	متوسطة

من خلال استعراض نتائج الجدول السابق يتضح مايلى:

- أن أعلى المتوسطات الحسابية هو (٣,٥٤) وحصل عليه البعد الفرعى الأول وبدرجة عالية، ويعني ذلك حصوله على الرتبة الأولى.
- أن أدنى المتوسطات الحسابية هو (٣,١٥) وحصل عليه البعد الفرعى الثانى وبدرجة متوسطة، ويعني ذلك حصوله على الرتبة الأخيرة.

وللإجابة عن السؤال الأول يظهر في الجدول السابق المتوسط الحسابى العام للمحور الأول (٣,٣٢)، مما يؤكد على أن استخدام الإدارة الإلكترونية ذو فاعلية متوسطة في جميع مراحل صناعة القرار، وذلك من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة. ووفقا لذلك، تخلص الباحثة إلى أن مديرات المدارس في التعليم العام يرين أن استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع مراحل صناعة القرار ذو فاعلية متوسطة، بالإضافة إلى أنهن يرين أن هذه

الفاعلية تتفاوت في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار؛ فمستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في المرحلة التحضيرية للقرار عالية، وفي المرحلتين التاليتين يرين أن فاعلية الإدارة الإلكترونية فيها بدرجة (متوسطة). ومع أن الباحثة ترى بأن فاعلية الإدارة الإلكترونية في مجال صنع القرار عالية؛ إلا أن هذا لا يلغي أثر بعض العوامل التي قد تلقي بظلالها على هذه الفاعلية وعلى قدرة مديرات المدارس في صناعة قراراتهن، ومن هذا المنطلق تعزو الباحثة هذه النتيجة لعدة مبررات كالتالي:

- قد تكون قلة وعي المديرات بخطوات صنع القرار وكيفية اتخاذه بطريقه علمية مقصودة. بحيث تسير هذه العملية بسلسلة من الخطوات التي تبدأ بتحديد المشكلة إلى تحليلها ووضع الحلول الممكنة لها حتى تخلص إلى الحل الأنسب لمواجهة أي موقف يحتاج إلى اتخاذ قرار. (كنعان،٢٠٠٦؛ العجمي، ٢٠٠٥)
- وقد تكون القيادة المركزية والبيروقراطية الشديدة التي تسلب من المديرة أية قدرة على صنع القرار، مما يترتب عليه ضعف القدرة على ممارسة هذه العملية بطريقة واعية داخل المدرسة؛ ومما يؤكد هذا الجانب ما كشفت عنه نتائج دراسة (الحربي،٢٠٠٨) بأن أبرز ما يعيق مدير المدرسة في قدرتها على صناعة القرار منحها القليل من الصلاحيات التي تجعلها تمارس هذه العملية داخل مؤسستها التعليمية. ووفقا" لبيتريدس وجويني (٢٠٠٢) الجمود والبيروقراطية الشديدة هي بيئة غير داعمة للوصول بالقادة التربويين إلى مراحل يتم فيها اتخاذ قرارات صائبة (Petrides & Guiney, 2002).
- ومن أحد المبررات ما تواجهه الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام من معيقات تحد من القدرة على الإفاده منها وتوظيفها في العمل الإداري، ويمكن القول بأن الغالبية العظمى من الدراسات و الادبيات السابقة حول الإدارة الإلكترونية تؤكد على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي يواجه العديد من المعوقات؛ فمثلا كشفت دراسة حمدي(٢٠٠٨) عن وجود صعوبات إدارية وبشرية وتقنية وبرمجية ومالية تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس.

تتفق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت له دراسة (خلوف،٢٠١٠؛ الدعليج،٢٠٠٦؛ غنيم ،٢٠٠٦؛ zain et. al., 2004; Crouse,2004 Yatrakis,2002; Barrett,2001;) على الدور الايجابي الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والتي من ضمنها صنع القرار واتخاذه، كما تؤكد نتائج الدراسات السابقة على أطروحة مفادها أن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية تطويرا للعمل الإداري هو اتخاذ القرار؛ إلا أن الدراسة الحالية انبثقت نتيجتها من خلال دراسة مراحل صنع القرار مما ساهم على تأكيد هذه الفاعلية بشكل أكثر تخصصية.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني**:

والذى ينص على "ما أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة " . وللإجابة عن هذا السؤال

تم حساب التكرارت والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من مديرات مدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة على المحور الثانى من محأور الاستبانة والمتعلق بتحديد: أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالى:

جدول (١٢) : استجابات عينة الدراسة حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار (ن = ١٤٩)

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	مستوى الموقفات
٢٨	عدم توفر الوقت الكافي الذي يساعد المديرات في الإفادة من الإدارة الإلكترونية في صنع قراراتهم.	١	٤٧,٧	٣١,٥	١٤,١	٤,٧	٢,٠	٤,١٨	٠,٩٨	عالية
٢٧	قلة توفر الكفاءات الإدارية المتخصصة في التعامل الالكتروني.	٢	٤٦,٣	٣٠,٩	١٦,٨	٢,٠	٤,٠	٤,١٣	١,٠٣	عالية
٣٠	قلة الدورات (البرامج) التدريبية للمديرات عن كيفية التعامل مع البرامج المتطورة.	٣	٤٨,٣	٢٧,٥	١٤,١	٦,٧	٣,٤	٤,١١	١,٠٩	عالية
٣٣	النقص في الإمكانات المادية المتوفرة لدعم الجهاز الاداري.	٤	٤٤,٣	٢٨,٩	١٥,٤	٥,٤	٦,٠	٤,٠٠	١,١٧	عالية
٣٢	ضعف الصيانة الدورية للأجهزة التقنية بالمدرسة.	٥	٤٣,٠	٣١,٥	١٣,٤	٥,٤	٦,٧	٣,٩٩	١,١٨	عالية
٢٩	ضعف بعض المديرات في مهارة البحث عبر الشبكة العالمية الانترنت.	٦	٣٩,٦	٢٥,٥	٢٥,٥	٦,٧	٢,٧	٣,٩٣	١,٠٨	عالية
٢٣	افتقار الجهاز الإداري إلى برامج متخصصة في تحليل البيانات.	٧	٢٩,٥	٣٦,٩	١٩,٥	١١,٤	٢,٧	٣,٧٩	١,٠٧	عالية
رقم العبارة	العبارة	الرتبة	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	مستوى الموقفات
٢٤	الضعف في تصميم برامج متطورة للعمل الإداري المدرسي.	٨	٢٨,٢	٣٠,١	٢٨,٩	١٠,١	٢,٧	٣,٧١	١,٠٧	عالية
٢١	قلة توفر البيانات لدى الجهاز الاداري .	٩	٢٣,٥	٣٤,٢	٢٢,١	١٤,١	٦,١	٣,٥٥	١,١٧	عالية
٣٥	قلة وعي المديرات بأهمية الإدارة الإلكترونية في مجال صنع القرار.	١٠	٢٥,٥	٣٣,٦	١٨,٨	١١,٤	١٠,٧	٣,٥٢	١,٢٨	عالية
٣١	محدودية توفر شبكة الانترنت في مجال العمل.	١١	٢٤,٢	٢٠,١	٣٢,٩	١٠,٧	١٢,١	٣,٣٤	١,٢٩	متوسطة
٢٢	عدم قيام المديرات بتحديث البيانات المدرسية بشكل مستمر.	١٢	٢٢,١	٢٣,٥	٢٧,٥	١٦,٨	١٠,١	٣,٣١	١,٢٧	متوسطة
٢٦	عدم مواكبة التطور في البرامج الالكترونية الادارية الجديدة.	١٣	١٤,٨	٢٢,١	٣٣,٦	٢٦,٨	٢,٧	٣,١٩	١,٠٨	متوسطة
٣٤	عدم قناعة المسئولين في التعليم بأهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري المدرسي.	١٤	٨,١	١٧,٤	٣٠,٩	٣٤,٩	٨,٧	٢,٨١	١,٠٨	متوسطة
٢٥	القصور في تعريب البرامج الالكترونية الادارية.	١٥	٨,٧	١١,٤	٢٠,٨	٤٩,٧	٩,٤	٢,٦٠	١,٠٩	متدنية
	المجموع الكلي لمعوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار							٣,٦١	١,١٣	عالية

من خلال استعراض نتائج الجدول السابق يظهر مايلي:

- تقع استجابات أفراد الدراسة (مديرات المدارس) على عبارات هذا المحور، والذي يمثل أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بين (عالية) و(متوسطة) و(متدنية)، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين (٤,١٨) و(١,٠٩) من أصل (٥) درجات.
- تختلف المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات هذا المحور، مما يدل على أن المعوقات تتفاوت في درجة إعاقتها لفاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام، وقد قامت الباحثة بترتيبها تنازليا . من الأعلى إلى الأدنى . بناءً على درجة إعاقتها لاستخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، أي أن أعلى العبارات متوسطا تأخذ الترتيب (١) في درجة إعاقتها لاستخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، ثم العبارة التي تليها مباشرة تأخذ الترتيب (٢) وهكذا، وصولا إلى أقل العبارات متوسطا وهي العبارة التي تأخذ الترتيب (١٥) وتشير الباحثة إلى أنه كلما زادة الدرجة – عالية أو عالية جدا . التي يعطيها أفراد الدراسة على العبارة السلبية دل ذلك على شدة إعاقتها.
- يبلغ المتوسط الحسابي العام لأبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار(٣,٦١)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرين ان تلك المعوقات المذكورة تحد من قدرة مديرات المدارس على استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار.

ومن خلال استجابات أفراد الدراسة، يمكن تصنيف العبارات التي تضمنها الجدول السابق تبعا لدرجة إعاقتها في استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، على النحو التالي:

أولا: العبارات التي تشير إلى معوقات تحد من قدرة مديرات المدارس في استخدام الإدارة الإلكترونية بصناعة القرار هي :

- العبارة رقم (٢٨): عدم توفر الوقت الكافي الذي يساعد المديرات في الإفادة من الإدارة الإلكترونية. ومن هنا تعتبر هذه العبارة عائقا يحد المديرات بدرجة عالية عن استخدام الإدارة الإلكترونية في صنع قراراتهن؛ وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (حمدي،٢٠٠٨) بأن عامل الوقت من المعيقات التي تؤثر بشكل كبير على المديرين وتتفق مع ما أوصت به دراسة (الحربي،٢٠٠٨) من ضرورة تخفيف الضغوط و الأعباء الإدارية عن مديري المدارس من أجل إعطائهم الوقت الكافي لصنع القرارات الإدارية المدرسية، وتنسجم مع مالاحظه ماكيندو(McIndoo, 2009,p4) من أن القادة المدرسيين أصبحوا يعانون من الإنهاك الشديد بسبب كثرة العمل والمعلومات، مما ترتب عليه انخفاض فاعلية القيادة المدرسية.

- العبارة رقم (٢٧): قلة توفر الكفاءات الإدارية المتخصصة في التعامل الالكتروني. ويتفق مع ما توصلت له دراسة (حمدي،٢٠٠٨؛ العريشي،٢٠٠٨؛ الدعليج،٢٠٠٦؛ غنيم،٢٠٠٦) وينسجم مع ما أوصت به دراسة (zain et all, 2004) من ضرورة وجود المختصين والفنيين في التعامل التكنولوجي، وهذا يعني وجود معوقات تتمثل في قلة توفر الكفاءات الإدارية المتخصصة في التعامل الالكتروني.

- العبارة رقم (٣٠): قلة الدورات (البرامج) التدريبية لمديرات المدارس عن كيفية التعامل مع البرامج المتطورة. وتتفق عينة الدراسة بدرجة عالية حول قلة الدورات التدريبة عن كيفية التعامل مع البرامج المتطورة، وينسجم هذا المعوق مع ما توصلت له دراسة (حمدي،٢٠٠٨) وما أوصت به دراسة (الحمدان والعنزي،٢٠١٠) من توفير الدورات التدريبية في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- العبارة رقم (٣٣ و٣٢): النقص في الإمكانات المادية المتوفرة لدعم الجهاز الإداري، ضعف الصيانة الدورية للأجهزة التقنية بالمدرسة. وأكدت على ذلك دراسة (حمدي،٢٠٠٨؛ العريشي، ٢٠٠٨؛ ردنة،٢٠٠٦؛ الدعليج،٢٠٠٦) بينما تختلف دراسة (الحمدان والعنزي،٢٠١٠) في ما توصلت إليه بأن المخصصات المالية لا تمثل عائقا في تطوير الإدارة الإلكترونية؛ وهذا خلاف ما توصلت له الدراسة الحالية من أن الامكانات المادية تمثل عائق وبدرجة عالية حسب وجهة نظر أفراد الدراسة.
- العبارة رقم (٢٩): ضعف بعض المديرات في مهارة البحث عبر الشبكة العالمية الانترنت؛ مما يعني أن أفراد الدراسة وبنسبة عالية يرين أن ضعف مهارة البحث عبر الشبكة العالمية يعتبر عائق لهن، وقد يكون المبرر أن النسبة العالية من مديرات المدارس ٧٥,٢٪ ممن لديهن خبرة أكثر من ١٥ سنة (انظر جدول رقم٢)؛ مما يعني أنه ليس لديهن القابلية في التطور التكنولوجي أو الاستفادة مِمّا تقدمه التقنية الحديثة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (لال والجندي، ٢٠١٠).
- العبارة رقم (٢٣ و ٢٤): افتقار الجهاز الإداري إلى برامج متخصصة في تحليل البيانات، الضعف في تصميم برامج متطورة للعمل الإداري المدرسي. مما يعني أن الجهاز الإداري يفتقر إلى تطبيقات متطورة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى الضعف في تصميم البرامج التي تخدم العمل الإداري حسب وجهة نظر أفراد العينة.
- العبارة رقم (٢١ و ٣٥): قلة توفر البيانات لدى الجهاز الإداري، مما يعني ضعف قاعدة البيانات التي تتوفر لمديرة المدرسة؛ إلا أن وفرة البيانات وسرعة تداولها يعد عاملا حاسما في عملية صنع القرار حيث تؤكد دراسة الشامي(٢٠٠٥) ودراسة ابوالعلا (٢٠٠٣) أن من معوقات صنع القرار، عدم توفر البيانات وعدم القدرة على توظيفها. وأكدت نتائج الدراسة أن من أحد المعيقات حسب وجهة نظر أفرادها قلة وعي المديرات بأهمية الإدارة الإلكترونية في مجال صنع القرار.

ومما سبق نلاحظ ان العبارات السابقة حصلت على متوسط حسابي يتراوح من (٤,١٨) إلى (٣,٥٢). مما يعني موافقة أفراد الدراسة على هذه العبارات، وبالتالي يعني أنها تحد بدرجة عالية من قدرة المديرات على استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة قراراتهن.

ثانيا : العبارات التي تشير إلى معوقات تحد من قدرة مديرات المدارس في استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بدرجة متوسطة:

العبارة رقم (٣١ و٢٢): محدودية توفر شبكة الانترنت في مجال العمل. عدم قيام المديرات بتحديث البيانات المدرسية بشكل مستمر. وتتفق هذه المعوقات مع

دراسة (حمدي،٢٠٠٨) في محدودية توفر شبكة الانترنت وعدم قيام المديرات بتحديث البيانات بشكل مستمر كما تتفق معها في الدرجة حيث ان عينة الدراسة ترى أنها معوقات من الدرجة (المتوسطة). بينما جاءت العبارة رقم (٢٦ و ٣٤) كما يلي: عدم مواكبة التطور في البرامج الالكترونية الإدارية الجديدة. عدم قناعة المسئولين في التعليم بأهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المدرسي. وتتفق هذه المعوقات مع ما توصلت له دراسة (الخلوف،٢٠١٠؛ حمدي،٢٠٠٨؛ العريشي،٢٠٠٨؛ ردنة،٢٠٠٦؛ الدعليج،٢٠٠٦). وحصلت العبارات السابقة على متوسط حسابي يتراوح بين (٣,٣٤) و (٢,٨١). مما يعني موافقة أفراد الدراسة إلى حدّ ما على هذه العبارات، وبالتالي فهي تحد بدرجة متوسطة من قدرة المديرات على استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة قراراتهن.

ثالثا : العبارات التي تشير إلى معوقات تحد من قدرة مديرات المدارس في استخدام الإدارة الإلكترونية بصناعة القرار بدرجة متدنية:

القصور في تعريب البرامج الالكترونية الإدارية. بمتوسط حسابي يبلغ (٢,٦٠)، ويشير إلى عدم موافقة أفراد الدراسة على هذه العبارة، وبالتالي فهي لا تؤثر على قدرة المديرات في استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة قراراتهن حسب وجهة نظر أفراد العينة. وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (الدعليج،٢٠٠٦) من أن تعريب البرامج الإلكترونية الخاصة بالإدارة يحد من قدرة المديرات بدرجة عالية.

في المجمل، بلغ المتوسط الحسابى العام للمحور الثاني (٣,٦١) و يؤكد على أن معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تتوافر بدرجة عالية، وذلك من وجهة نظر مديرات المدارس (عينة الدراسة)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحمدان والعنزي،٢٠١٠؛ العريشي،٢٠٠٨؛ حمدي،٢٠٠٨؛ ردنة،٢٠٠٦؛ الدعليج؛ ٢٠٠٦) من أن توظيف الإدارة الإلكترونية يواجه معوقات عالية في العمل الإداري المدرسي وتتفق أيضا مع دراسة (غنيم؛٢٠٠٦) في وجود معوقات لاستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري؛ إلا أنها تختلف في درجة المعوقات حيث جاءت في دراسة غنيم (٢٠٠٦) بدرجة (متوسطة) بينما الدراسة الحالية كشفت أن المعوقات بدرجة (عالية).

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث** :

والذى ينص على أنه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمى - الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي)؟" . وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للتعرف على دلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة وذلك تبعا لكل متغير من متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي).

أولا : الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية :

وللتعرف على دلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة وذلك تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وجاءت النتائج كالتالى:

جدول (١٣) : مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المرحلة التعليمي

المحـور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرحلة التحضيرية (تحضير القرار)	بين المجموعات	٣٣,١١	٢	١٦,٥٦	١,١٢	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢١٤٨,١٥	١٤٦	١٤,٧١		
	التباين الكلى	٢١٨١,٢٦	١٤٨			
المرحلة التطويرية(تنامي القرار)	بين المجموعات	٤,٧٩	٢	٢,٣٩	٠,١٧	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٠٠٩,٩٠	١٤٦	١٣,٧٧		
	التباين الكلى	٢٠١٤,٦٩	١٤٨			
المرحلة النهائية (نضوج القرار)	بين المجموعات	٢٤,٧٢	٢	١٢,٣٦	٠,٨٩	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٠٢٢,٥٨	١٤٦	١٣,٨٥		
	التباين الكلى	٢٠٤٧,٣٠	١٤٨			
مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة	بين المجموعات	١٥٥,٨٣	٢	٧٧,٩١	٠,٨٤	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١٣٥٤٥,٨١	١٤٦	٩٢,٧٨		
	التباين الكلي	١٣٧٠١,٦٤	١٤٨			

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية (بصفة عامة) وعند كل مرحلة على حده من مراحل صناعة القرار (مرحلة تحضير القرار . مرحلة تنامي القرار . مرحلة نضوج القرار) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت قيمة ف (٠,٨٤) لكل مراحل صناعة القرار وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذا يشير إلى أن المديرات بغض النظر عن المراحل التعليمية اللاتي يعملن فيها يتفقن حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار؛ وأن المرحلة التعليمية ليس لها تأثير على مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (غنيم ،٢٠٠٦) بأنه توجد فروق بين آراء المديرين حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومن بينها اتخاذ القرارات. وترى الباحثة أن المبرر لهذه النتيجة قد يكون للأسباب التالية:

- التباين بين أعداد مديرات المدارس اللاتي يعملن في كل مرحلة قد يكون له دور كبير في عدم ظهور فرق إحصائي في تحديد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.
- كون مديرات المدارس في جميع المراحل التعليمية يعملن وفقا لأنظمة ولوائح موحدة، بالإضافة إلى أنهن يقمن بعمل إداري متشابه يتبع للإدارة العامة للتربية والتعليم، يجعل من غير المستغرب ألا يكون للمرحلة التعليمة أي تأثير على مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار .

ثانيا : الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة :

جدول (١٤) : مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحـور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرحلة التحضيرية (تحضير القرار)	بين المجموعات	١٠٠,٦٣	٣	٣٣,٤٥	٢,٣٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٠٨٠,٦٣	١٤٥	١٤,٣٥		
	التباين الكلى	٢١٨١٢٦	١٤٨			
المرحلة التطويرية (تنامي القرار)	بين المجموعات	٢٢٤,٢٥	٣	٧٤,٧٥	٦,٠٥	٠,١
	داخل المجموعات	١٧٩٠,٤٣	١٤٥	١٢,٣٥		
	التباين الكلى	٢٠١٤,٦٨	١٤٨			
المرحلة النهائية (نضوج القرار)	بين المجموعات	١٧٦,٣٩	٣	٥٨,٧٩	٤,٥٥	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٨٧٠,٩١	١٤٥	١٢,٩٠		
	التباين الكلى	٢٠٤٧,٣٠	١٤٨			
مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة	بين المجموعات	١٤٥٥,٥٦	٣	٤٨٥,١٩	٥,٧٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٢٢٤٦,٠٧	١٤٥	٨٤,٤٦		
	التباين الكلي	١٣٧٠١,٦٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (١٤) مايلى:

- **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية عند مرحلة تحضير القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.**
- **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية عند (مرحلة تنامي القرار، مرحلة نضوج القرار) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.**
- **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار (بصفة عامة) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.**

ولتحديد اتجاه الفروق بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية(بصفة عامة) تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٥):

جدول (١٥) : اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين آراء عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من(٥) سنوات م = ٦٦,٦٠	من(٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات م = ٧٦,٤٥	من(١٠) سنوات إلى أقل من(١٥) سنة م = ٦٨,٧١	(١٥) سنة فأكثر م = ٦٤,٩٦
أقل من(٥) سنوات م = ٦٦,٦٠	-	-	-	-
من(٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات م = ٧٦,٤٥	٩,٨٦	-	-	-
من(١٠) سنوات إلى أقل من(١٥) سنة م = ٦٨,٧١	٢,١١	٧,٧٤	-	-
(١٥) سنة فأكثر م = ٦٤,٩٦	١,٦٤	**١١,٤٩	٣,٧٥	-

❖❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٥) وجود فروق بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس(بين من لديهن خبرة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات ومن لديهن خبرة (١٥ سنة فأكثر) لصالح من لديهن خبرة من (٥)سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار في مدارس التعليم العام للبنات، وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء مديرات مدارس التعليم العام حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار تتأثر بمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهن خبرة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات، وترى الباحثة أنه قد يرجع إلى أن ذوات الخبرة الأقل أكثر إيجابية ولديهن القدرة على التعامل الإلكتروني والاستفادة منه في مجال العمل، بالإضافة إلى أن الشباب أكثر تطلعا وشغفا في التعامل مع التقنيات إلحديثة. وفي المقابل، المديرات ذوات الخبرة العالية تكون لديهن القابلية لِتعلم مهارات جديدة – متمثلة باستخدام الحاسب الآلي وتوظيفه في صنع القرار الإداري- أقل من غيرهن. وينسجم هذا المبرر مع ما كشفت عنه دراسة (لال والجندي،٢٠١٠) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التعليم الإلكتروني وفقا لمتغير الخبرة في مجال العمل، لصالح ذوي الخبرة (أقل من٥ سنوات) لكونهم أكثر إيجابية نحو التعليم الإلكتروني.

ثالثا : الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمى :

جدول(١٦) : مصدر التباين ومجموع المربعات و قيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحـور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرحلة التحضيرية (تحضير القرار)	بين المجموعات	٢٠٠,٦٠	٢	١٠٠,٣٠	٧,٣٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٩٨٠,٦٦	١٤٦	١٣,٥٧		
	التباين الكلى	٢١٨٠,٢٦	١٤٨			
المرحلة التطويرية(تنامي القرار)	بين المجموعات	١٠٣,٤٧	٢	٥١,٧٤	٣,٩٥	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٩١١,٢١	١٤٦	١٣,٠٩		
	التباين الكلى	٢٠١٤,٣٠	١٤٨			
المرحلة النهائية (نضوج القرار)	بين المجموعات	٢٦٨,٣٨	٢	١٣٤,١٩	١١,٠١	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧٧٨,٩٢	١٤٦	١٢,١٨		
	التباين الكلى	٢٠٤٧,٣٠	١٤٨			
مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة	بين المجموعات	١٦٣٠,٧٠	٢	٨١٥,٣٥	٩,٨٦	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٢٠٧٠,٩٣	١٤٦	٨٢,٦٧		
	التباين الكلى	١٣٧٠١,٦٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (١٦) مايلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية عند (مرحلة تحضير القرار – مرحلة نضوج القرار) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية عند (مرحلة تنامي القرار) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار(بصفة عامة) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمى.

ولتحديد اتجاه الفروق بين آراء عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية (بصفة عامة) تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٧):

جدول (١٧): اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم كلية متوسط م = ٦٣,٣٨	بكالوريوس م = ٦٦,٨	ماجستير فأكثر م = ٨٢,٢
دبلوم كلية متوسط م = ٦٣,٣٨	-	-	-
بكالوريوس م = ٦٦,٨٠	٣,٤٢	-	-
ماجستير فأكثر م = ٨٢,٢٠	**١٨,٨٢	**١٥,٤٠	-

❖❖دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٧) وجود فروق عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس (بين من يحملن شهادة دبلوم كلية متوسط ومن يحملن شهادة ماجستير فأكثر) لصالح من يحملن شهادة ماجستير فأكثر حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار. و وجود فروق بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس (بين من يحملن شهادة بكالوريوس ومن يحملن شهادة ماجستير فأكثر) لصالح من يحملن شهادة ماجستير فأكثر حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار، ويشير ذلك إلى أن هناك فروقا بين آراء عينة الدراسة حول فاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وترى الباحثة أنه قد يكون المبرر لذلك أن الدراسة الأكاديمية توسع أفق المديرات وتزيد من وعيهن حول القواعد الأساس للعمل الإداري والتي من ضمنها صنع القرار، بالإضافة إلى فاعلية الإدارة الإلكترونية ودورها في ذلك؛ لكونهن قد درسن مساقات تتعلق بالإدارة التربوية ودراسة مساقات تتعلق بالتكنولوجيا واستخدامها وأهميتها في المرحلة الجامعية، وبالتالي يكون من السهل عليهن ربطها بالإدارة الإلكترونية وتوظيفها والإفادة منها في صنع قرارتهن. في حين أن من يحملن شهادة دبلوم كلية متوسط هم من الأكبر عمرا لأن الجامعات لم تعد تطرح الدبلوم ضمن برامجها ولم تتضمن دراستهن مساقات تتعلق بالحاسوب والتقنيات الحديثة؛ وبناء على ذلك ليس لديهن قابلية لاستخدام وتقبُل التكنولوجيا الحديثة. وهذه النتيجة تنسجم مع ما توصلت له دراستا (خلوف،٢٠١٠؛ الحمدان والعنزي،٢٠١٠).

رابعا : الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي:

جدول (١٨) : مصدر التباين وقيمة " ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرحلة التحضيرية (تحضير القرار)	بين المجموعات	٣٧٩,٥١	٤	٩٤,٨٨	٧,٥٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٨٠١,٧٥	١٤٤	١٢,٥١		
	التباين الكلي	٢١٨١,٢٦	١٤٨			
المرحلة التطويرية(تنامي القرار)	بين المجموعات	٢٥٧,٣٥	٤	٦٤,٢٤	٥,٢٧	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧٥٧,٣٣	١٤٤	١٢,٢٠		
	التباين الكلي	٢٠١٤,٦٨	١٤٨			
المرحلة النهائية (نضوج القرار)	بين المجموعات	٢٩٦,١٥	٤	٧٤,٠٤	٦,٠٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧٥١,١٥	١٤٤	١٢,١٦		
	التباين الكلي	٢٠٤٧,٣٠	١٤٨			
مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة	بين المجموعات	٢٦٨٩,٢١	٤	٦٧٢,٣٠	٨,٧٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٠١٢,٤٢	١٤٤	٧٦,٤٧		
	التباين الكلي	١٣٧٠١,٦٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (١٨) مايلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (مستوى دلالة ٠,٠١) بين آراء مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية عند كل مرحلة على حده من مراحل صناعة القرار (مرحلة تحضير القرار – مرحلة تنامي القرار- مرحلة نضوج القرار) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (مستوى دلالة ٠,٠١) بين آراء مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار (بصفة عامة) بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.

جدول (١٩) : اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين آراء عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي

الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي	لا يوجد م=٥٩,٨٦	أقل من (٤) دورات م=٦٦,٠٦	من (٤) دورات إلى أقل من (٧) دورات م=٦٩,٥٠	من (٧) دورات إلى أقل من (١٠) دورات م=٧٣,١١	(١٠) دورات فأكثر م=٧٥,٩٠
لا يوجد م = ٥٩,٨٦	-	-	-	-	-
أقل من (٤) دورات م = ٦٦,٠٦	*٦,٢٠	-	-	-	-
من (٤) دورات إلى أقل من (٧) دورات م = ٦٩,٥٠	*٩,٦٤	٣,٤٤	-	-	-
من (٧) دورات إلى أقل من (١٠) دورات م = ٧٣,١١	**١٣,٢٥	٧,٠٥	٣,٦١	-	-
(١٠) دورات فأكثر م = ٧٥,٩٠	**١٦,٠٤	*٩,٨٤	٦,٤٠	٢,٧٩	-

❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

❖❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٩) مايلى :

- وجود فروق بين من لم يحصلن على دورات تدريبية وبين من حصلن على أقل من (٤) دورات لصالح من حصلن على أقل من (٤) دورات.
- وجود فروق بين من لم يحصلن على دورات تدريبية وبين من حصلن على من (٤) دورات إلى أقل من(٧) دورات لصالح من حصلن على من (٤) دورات إلى أقل من (٧) دورات .
- وجود فروق بين من لم يحصلن على دورات تدريبية وبين من حصلن على من (٧) دورات إلى أقل من(١٠) دورات لصالح من حصلن على من (٧) دورات إلى أقل من (١٠) دورات.
- وجود فروق بين من لم يحصلن على دورات تدريبية وبين من حصلن على (أكثر من ١٠) دورات لصالح من حصلن على أكثر من (١٠) دورات .
- وجود فروق بين من حصلن على (٤) إلى أقل من (٧) دورات تدريبية وبين من حصلن على أكثر من (١٠) دورات لصالح من حصلن على أكثر من (١٠) دورات .

ويشير ذلك إلى أن هناك فروقاً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة حول فاعلية الإدارة الإلكترونية في صنع القرار تبعا لمتغير الدورات

التدريبية، وترى الباحثة أنه قد يكون المبرر لذلك ما تتركه الدورات التدريبية من أثر المعرفة و المهارة على المتدربين، تجعلهن أكثر قدرة لممارسة العمل الالكتروني ومعرفة للمزايا التي يقدمها للعمل المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به هذه الدراسة (The Pennsylvania Technology Leadership Academy, 2002) من ضرورة إتاحة الفرصة أمام مديري مدارس التعليم العام للتدريب على استخدام التطبيقات التكنولوجية. ومن ثم؛ يمكن لهذه التكنولوجيا الحديثة المساهمة لاحقا في تدريب مديري المدارس على الاستراتيجيات الفعالة لإدخال تطبيقات الكمبيوتر في عملياتهم اليومية لصنع القرار.

- **اجابة السؤال الرابع** :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية . عدد سنوات الخبرة . المؤهل العلمي . الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار.

أولا : **الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية** :

جدول (٢٠) : مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحور الثانى	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة	بين المجموعات	١٥٩,٣٣	٢	٧٩,٦٧	٠,٨٩	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	١٢٩٨٠,٨٠	١٤٦	٨٨,٩١		
	التباين الكلي	١٣١٤٠,١٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (٢٠) أن قيمة ف (٠,٨٩) وهي غير دالة إحصائيا، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.

ثانيا : **الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة** :

جدول (٢١) : مصدر التباين ومتوسط المربعات وقيمة " ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور الثانى	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة	بين المجموعات	١٧٠,١٤	٣	٥٦,٧١	٠,٦٣	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	١٢٩٦٩,٩٩	١٤٥	٨٩,٤٥		
	التباين الكلي	١٣١٤٠,١٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (٢١) ان قيمة ف (٠,٦٣) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من مديرات

المدارس حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثا : **الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي** :

جدول (٢٢) : مصدر التباين ومجموع المربعات وقيم "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور الثاني	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة	بين المجموعات	٩٥,٧٠	٢	٤٧,٨٥	٠,٥٣	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	١٣٠٤٤,٤٣	١٤٦	٨٩,٣٤		
	التباين الكلي	١٣١٤٠,١٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (٢٢) أن قيمة ف (٠,٥٣) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، ويدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا : **الفروق بين آراء العينة تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي**:

جدول (٢٣) : مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى للدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي

المحور الثاني	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة	بين المجموعات	١٨٣٣,٣٤	٤	٤٥٨,٣٤	٥,٨٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٣٠٦,٧٩	١٤٤	٧٨,٥٢		
	التباين الكلي	١٣١٤٠,١٣	١٤٨			

يتضح من الجدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء عينة الدراسة من مديرات المدارس حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي.

ولتحديد اتجاه الفروق بين مديرات المدارس حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٢٤):

جدول (٢٤) : اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي

الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي	لا يوجد م = ٤٨,٣٦	أقل من (٤) دورات م = ٥٤,٣٥	من (٤) إلى أقل من (٧) دورات م = ٥٦,١١	من (٧) إلى أقل من (١٠) دورات م = ٥٧,٠٠	(١٠) دورات فأكثر م = ٦٢,٨٠
لايوجد م = ٤٨,٣٦	-	-	-	-	-
أقل من (٤) دورات م = ٥٤,٣٥	٥,٨٩	-	-	-	-
من (٤) دورات إلى أقل من (٧) دورات م = ٥٦,١١	٧,٧٥	١,٧٦	-	-	-
من (٧) دورات إلى أقل من (١٠) دورات م = ٧,٠٠	٨,٦٤	٢,٦٥	٠,٨٩	-	-
(١٠) دورات فأكثر م = ٦٢,٨٠	١٤,٤٤**	٨,٤٥	٦,٦٩	٥,٨٠	-

❖❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق حول أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي بين من لم يحصلن على دورات تدريبية وبين من حصلن على أكثر من (١٠) دورات لصالح من حصلن على أكثر من (١٠) دورات.

- **توصيات البحث** :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بالتوصيات التالية:

- السعي لتطوير صناعة القرار في مدارس التعليم العام للبنات بالمملكة العربية السعودية، من خلال تبني مشروع تطويري لإدارات المدارس في ضوء تفعيل الإدارة الإلكترونية وربطها بصناعة القرار، يتم التخطيط له واعتماده وتنفيذه بآليات نظامية محددة من قبل وزارة التربية والتعليم، وإدارات التربية والتعليم، وهيئة الاتصال وتقنية المعلومات، بما يؤدي إلى فعالية وجودة العملية التطويرية. ولمساندة تحقيق التوصية الرئيسية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها تقدم الدراسة التوصيات التالية:
  - ✓ أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعمل آليات لنشر ثقافة صناعة القرار، من خلال حملات تثقيفية لمديرات المدارس وجميع الكوادر الإدارية، وزيادة وعيهن بأهمية صناعة القرار ودورها في التأثير على العمل التربوي.
  - ✓ أن تعمل وزارة التربية والتعليم وإداراتها؛ على وضع خطة متكاملة حول صناعة القرار على موقع الوزارة وتوظيف البرامج الإلكترونية التي تتواءم مع احتياجات مديرات المدارس في صناعة قراراتهن.
  - ✓ أن تسهم وزارة التربية والتعليم وإداراتها؛ في دعم نظام نور. وهو نظام يخدم المدارس إلكترونيا . بمتصفح يطلق عليه (صناعة القرار داخل المدارس) تعرض من خلاله مديرات المدارس المشكلات التي واجهتها وكيف تم اتخاذ قرار حولها؛ قد يستقطب هذا الخيار مديرات المدارس مما يجعله خيارا استراتيجيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، وهذا من أحد توجهات الدراسة الحالية.
  - ✓ أن تسعى مراكز التدريب بإدارات التربية والتعليم؛ بتدريب مديرات مدارس التعليم العام على صناعة القرار بطريقة علمية. ومن ثم؛ تدريبهن على استخدام الحاسب الآلي في عملهن اليومي لصنع القرار.
  - ✓ منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن، وتتيح لهن الحرية الإدارية لممارسة عملية صناعة القرار، بطريقة علمية ومدروسة تحقق الأهداف التربوية المنشودة .
  - ✓ تطوير الأنظمة الإدارية في مدارس التعليم العام، خاصة فيما يتعلق ببرامج جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، في ضوء الأنظمة الإدارية المتداولة لدى المؤسسات التعليمية العالمية والتي حققت نجاحا في مجال تقنية المعلومات.
- أن تعمل وزارة التربية والتعليم آليات للتغلب على كافة المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار داخل مدارس التعليم العام تمهيدا لتوظيفها في كافة جوانب العمل الإداري من خلال:
  - ✓ تهيئة البنيه التحتية للإدارة الإلكترونية وجعلها قابلة لاستيعاب التطور التقني المستقبلي.

- ✓ زيادة المخصصات المالية لإدارات المدارس بما يمكنهم من توفير كافة التجهيزات التقنية اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية وربطها بصناعة القرار.
- ✓ تخفيف الأعباء عن مديرة المدرسة وتفريغها للعملية الإدارية البحته، من خلال توفير كادر إداري مؤهل وكافٍ ومتخصص لعدد من المجالات، هذا بدوره يجعل المديرة أكثر قدرة على ممارسة صنع القرار، والقدرة على التفكير في تطويره والسعي إلى ذلك.
- ✓ إعادة النظر في معايير أختيار مديرات مدارس التعليم العام؛ وذلك بوضع مهارة التعامل الإلكتروني بقدرة وكفاءة من معايير شغل المناصب القيادية في إدارة المدارس.
- ✓ تصميم نظام إلكتروني متخصص في تحديث بيانات المدارس بشكل يحقق للمدرسة توفر البيانات والمعلومات بشكل فوري ومستمر، للعمل كقاعدة أساسية لمديرة المدرسة عند اتخاذها أي قرار إداري.
- ✓ تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لمديرات المدارس في مجال الحّاسب الآلي، سعيا لتطوير مهارتهن، وتحديث أطرهن المرجعيه، حتى يتمكن من أستيعاب مبادئ التعامل الإلكتروني وتطبيقاتها التربوية.

• مقترحات البحث :

في ضوء التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة والتي كشفت بأن مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار متوسطة لدى مدارس التعليم العام للبنات، واستكمالا للمجهود العلمي تقترح الباحثة مايلي:

- ◄◄ إجراء دراسات حول أثر تقنية المعلومات على عملية صنع القرار في مدارس التعليم العام.
- ◄◄ إجراء دراسات مقارنة بين فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار المستخدمة في البحث الحالي بفاعليتها بمدارس التعليم العام في الولايات المتحدة الامريكية.
- ◄◄ إجراء دراسات حول الكفايات العلمية التي تحتاج إليها مديرات المدارس لاستخدام التكنولوجيا المتطورة على نحو يخدم إدارة العملية التربوية والتعليمية.
- ◄◄ إجراء دراسات حول التطبيقات الإلكترونية التي تتواءم مع احتياجات مديرات المدارس في صناعة القرار.

• المراجع :

• المراجع العربية :

- أحمد، احمد ابراهيم (١٩٨٧). **صناعة القرار التربوي في الادارة المدرسية**. دراسات تربوية، المجلد الثاني، الجزء الخامس، ص - ص ٢٣٦- ٢٦٨.
- ابو العلا، سهير عبداللطيف(٢٠٠٣). عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الادارة المدرسية، **دراسة ميدانية**، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلة العلمية، المجلد (١٩)، العدد(١)، ص- ص ٥٣٦- ٥٧٩.
- ابو رمضان(٢٠٠٠). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**. جامعة آل البيت، الأردن.
- ابو فارة، يوسف احمد(٢٠٠٧). **التسويق الالكتروني**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.

- ابو مغايض، يحي محمد(٢٠٠٤).**الحكومة الالكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي**، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان.
- الباز، علي السيد(٢٠٠٣). دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة الالكترونية. **ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات.** الموافق ١٠- ١٢مايو ٢٠٠٣م، مسقط، سلطنة عمان.
- الحربي، نايف نفاع(٢٠٠٨). ابرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية. مكة المكرمة.
- الحسن، حسين بن محمد(٢٠٠٩). الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية(نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)**. معهد الإدارة العامة، الموافق١- ٤نوفمبر٢٠٠٩، ص.ص. ١- ٤١.
- الحمدان، جاسم محمد؛ العنزي، فهد معيوف (٢٠١٠). الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت (أهميتها ومعوقاتها ومقترحات لتطويرها)، **مجلة رسالة الخليج**، العدد (١١٥)، ص.ص٩٣- ١٣٤.
- الجهني، عبدالله مسعود(٢٠١٠). اساليب اتخاذ القرار في ادارة الازمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، **رسالة ماجستير(غير منشورة)**. جامعة الملك عبدالعزيز، كلية التربية، ادارة تربوية، جدة.
- الجندي، علياء عبدالله؛ لال، زكريا يحيى(٢٠١٠). الاتجاه نحو التعليم الالكتروني لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة. **مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص.ص. ١٢- ٦١.
- الدعيلج، فوزية(٢٠٠٦). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة، **رسالة ماجستير(غير منشورة)**. كلية التربية، قسم إدارة تربوية. مكة المكرمة.
- السالمي، علاء عبد الرزاق(٢٠٠٣). **نظم إدارة المعلومات**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار المعرفة.
- الشامي، عبدالله(٢٠٠٥). تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، **رسالة دكتورا(غير منشورة)**. جامعة الأزهر، كلية التربية. مصر.
- الصيرفي، محمد(٢٠٠٧). **الإدارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد(٢٠٠٦). **الإدارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- العجمي، محمد حسنين(١٩٩٢). صناعة القرار الاستراتيجي في التعليم العام بجمهورية مصر العربية الواقع- المعوقات- مقترحات التطوير، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، البحرين، العدد الثاني، ص- ص١٤١- ١٧٣.
- العجمي، محمد حسنين(٢٠٠٥). **صناعة القرار التربوي واتخاذه: النظرية _النموذج**، الطبعة الثالثة، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- العريشي، محمد بن سعيد(٢٠٠٨). إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية. مكة المكرمة.
- العزاوي، خليل محمد(٢٠٠٦). **إدارة إتخاذ القرار الإداري**، الطبعة الأولى، الأردن، دار كنوز المعرفة.
- العواملة، نائل عبدالحافظ(٢٠٠٣).الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، **مجلة الدراسات**، مجلد ٢٩، عدد١، قطر.
- الفضل، مؤيد(١٤٢٨). **الاساليب الكمية والنوعية في دعم القرارات المنظمة**. الطبعة الاولى، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- المحامدة، ندى عبدالرحيم (٢٠٠٥). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- المنصور، كاسر(١٤٢٦). **الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية**، الطبعة الاولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الموسى،عبدالله بن عبدالعزيز(٢٠٠٨).استخدام الحاسب الآلي في التعليم، الطبعة الرابعة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- النجار، فريد(٢٠٠٨). **العمليات الالكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الوادي، محمود حسين؛ الوادي، بلال محمود(٢٠١١). **المعرفة و الإدارة الالكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إدارة التربية والتعليم للبنات بالمدينة المنورة(٢٠١١). **إحصائيات التعليم**، المدينة المنورة.
- http://madinaedu.gov.sa/maarf/g_stat1432.mht (استرجعت بتاريخ :١٤٣٢/٥/٢٢).
- باكير، علي حسين(٢٠٠٦). المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، **مجلة أراء حول الخليج**، مركز الخليج للأبحاث، العدد٢٣، الإمارات العربية المتحدة.
- بخش، فوزية بنت حبيب عبد الرشيد(١٤٢٧هـ).الإدارة الالكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة، **رسالة الدكتورا (غير منشورة)**. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جرادات، عبدالناصر احمد؛ العجلوني، محمود احمد؛ المشاقبة، زياد احمد(٢٠٠٩). دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، المجلد الواحد والثلاثون، الجزء الأول، ص٧٣_٩٣.
- حبيب، مجدي(١٤١٧). **سيكولوجية صنع القرار**، الطبعة الاولى، القاهرة، دار النهضة المصرية.
- حريري، هاشم بكر(١٤٢٠). **الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حسين، علي(١٤٢٨). **نظرية القرارات الادارية**. الطبعة الاولى، عمان، دار زهران للنشر.
- حسين، فايز(١٤٢٨). **سيكولوجية الادارة العامة**. الطبعة الاولى، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- حمدي، موسى عبدالله(٢٠٠٨). الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في ادارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية. مكة المكرمة.
- خلوف، إيمان حسن(٢٠١٠). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، **رسالة ماجستير(غير منشورة)**. جامعة النجاح الوطنية، كلية التربية. فلسطين.
- ردنه، وليد فؤاد(٢٠٠٦). استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية و الأهلية بمدينة جدة- الواقع والمأمول، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**. جامعة أم القرى، كلية التربية. مكة المكرمة.
- زاهر، ضياء الدين(٢٠٠٣). **التعليم العربي وثقافة الاستدامة**، الطبعة الأولى، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- شريف، علي (٢٠٠٠). **الإدارة المعاصرة**. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- طبش، مصعب اسماعيل(٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارت حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، **رسالة ماجستير**، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم ادارة اعمال.
- عامر، طارق عبدالرؤف (٢٠٠٧). **الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة**. الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر، القاهرة.
- عبدالحميد، عبدالعظيم(١٩٩٦). **القيادة الادارية ودورها في صنع القرار**، ط١، القاهرة، دار النهضة المصرية.
- علاقي، مدني عبد القادر(٢٠٠٠). **الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية**، الطبعة التاسعة، جدة، مكتبة دار جدة.

- عنتر، محمد لطفي (١٩٨٨). صناعة القرار التعليمي، مفهومة، أسسه، كيفية تطويره، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد الثالث، الجزء الثالث عشر، ص١٦٠- ٢٠١.
- غلوم، مها محمد(٢٠٠٨). معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، **رسالة ماجستير(غير منشورة)**. الجامعة الخليجية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. البحرين.
- غنيم، احمد محمد(٢٠٠٤). **الإدارة الالكترونية وآفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية.
- غنيم، أحمد بن علي(٢٠٠٦). دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، **المجلة التربوية**، العدد٨١، ص١٤٣- ٢١١.
- كنعان، نواف(٢٠٠٦). **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى،الإصدار السادس، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف(٢٠٠٧). **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى،الإصدار السابع، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محروس، محمد الاصمعي؛ طهطاوي، سيد أحمد(١٩٩٤). منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال، دراسة تحليلية، **المجلة التربوية**، مصر، المجلد التاسع، العدد الاول، ص.ص ١٣٧- ١٦٨.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد(١٩٨٧). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الطبعة الثالثة، الرياض، مكتبة دار المريخ.
- نصار، صلاح شحاته(٢٠٠٢). **الإدارة الالكترونية**، www.idsc.gov.eg استرجعت بتاريخ ١٤٣٢/٨/٧هـ.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١١). **خطة التنمية التاسعة**. الرياض: وزارة التخطيط، تنمية الموارد البشرية.
- ياسين، سعد غالب(٢٠٠٥). **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ياسين، سعد غالب(٢٠١٠). **الإدارة الالكترونية**، الطبعة العربية ٢٠١٠، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- **المراجع الأجنبي** :

- Alexiou-Ray, J., Wilson, E., Wright, V., & Peirano, A. (2003). Changing instructional practice: The impact of technology integration on students, parents, and school personnel. Electronic Journal for the Integration of Technology in Education, 2 (2), 81-92.
- Andersen, K.V. (2006). E-Government: Five key challenges for management. The Electronic Journal of e-Government, 4 (1), 1-8.
- Barret, D(2001). Factors and Their Effect in Principles Utilization of A management Information Systems(Texas), DAI-A61/81, p 3001.
- Blair, D.C. (2002). Knowledge management: Hype, hope, or help? Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53 (12), 1019-1028.
- Bond, C.J. (2010). For openers: How technology is changing school. Educational Leadership, 67 (7), 60-65.
- Broeck, H.V., Vanderheyden, K., & Cools, A. (2003). Individual differences in cognitive styles: development, validation, and cross-validation of the cognitive style inventory. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 3 (2), 27-36.

- Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. European Journal of Teacher Education, 28 (2), 129-139.
- Crose, D (2004). The Principles Rules for School Technology, NASSP Bulletin, vol 81, No 589, pp.86-89.
- Demir, K.(2006). School management information systems in primary schools. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 5 (2), 1-13.
- Dewey, J. (1933). How we think. Boston, MA: D.C. Heath.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: To be or not to be?. Information Management Journal, 34 (1), 64-67.
- Fairbank, J; William, S ; Scott, D (2003). Motivating Creativity Through a Computer Mediate Employee Suggestion Management System. Behavior & Information Technology, vol 22, issue 5, pp 305-314. (Retrieved from on:10/4/2011)
- Fountain, J.F. (2001). Building the Virtual State: Information and Technology Institutional Change. Washington, DC: Brookings Institution.
- Gebremedhim, T; Schaeffer, p(1999). Leadership Challenges for Effective Management, black hall publishing, Dublin, Ireland.
- Giritli, N.K. (2009). E-governmentality: On electronic administration in local government. Electronic Journal of e-Government, 7 (1), 55-64.
- Hammond, J.S. (1999). Smart Choices. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heeks, R. (2001). Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform. London: Routledge.http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all content=a713803446
- http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VD0-44X0590-a
- http://www.unpan.org/Library/FullText Search/tabid/1089/language/en-US/Default.aspx
- Kassim, A.R., & Tahir, H.M. (2000). Attitudes towards using computers in administration among school administrators. Proceedings of SITE 2000: Society for Information Technology & Teacher Education International Conference. San Diego, CA.
- Krumboltz, J.D., & Hamel, D.A. (1977). Guide to Career Decision Making Skills. New York, NY: College Entrance Examination Board.
- Leonard, N.H., School, R.W., & Kowalski, K.B. (1999). Information processing style and decision making. Journal of Organizational Behavior,20,407-420.
- McIndoo, T. (2009). *Paperless office in perspective*: A document management system for today. Available online at http://www.scribd

.com/doc/15686308/ Paperless-Office-in-Perspective-A-Document-Management-System-for-Today

- Nelson, D; Quick, J(2003). Organizational Behavior, Foundations and challenges, Thomson, USA.
- Petrides, L.A., & Guiney, S.Z. (2002). Knowledge management for school leaders: An ecological framework for thinking schools. Teachers College Record, 104 (8), 1702-1717.
- Pownell, D., & Bailey, G. (2003). Administrative Solutions for Handheld Technology in Schools. Danvers, MA: International Society for Technology in Education.
- Rowe, A.J., & Mason, R.O. (1987). Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schifler, C. (2008). Infusing Technology into the Classroom: Continuous Practice Improvement. Hershey, PA: ICI Global.
- Spanos, Yiannis (2002).The Relationship Between Information and Communication Technologies Ant its Affects on Decision Making. Information and Management, Vol 39 , Issue 8, pp. 659 – 675. (Retrieved from on: 25/4/2011)
- Stegall, P. (1998). The principal: Key to technology implementation. Paper Presented at the Annual Meeting of the National Catholic Educational Association. Los Angeles, CA.
- Stueart, R.D., & Moran, B.B. (1993). Library and Information Center Management. Englewood Cliffs, NJ: Libraries Unlimited, Inc.
- Taushory, A. (2003). Electronic administration. Alminshawi. Retrieved from: http://www.minshawi.com/other/taushory1.htm
- The Government of the Republic of Hungary. (2007). Electronic administration operational program. Retrieved from:
- The Pennsylvania Technology Leadership Academy. (2000). Technology Leadership Standards. Pittsburgh, PA. Harrisburg, PA.
- Weiss, C. (2010). Web 2.0: Your tool for innovation. Leadership, 39 (3), 7-15
- Yatrakis, Pan (2003).The Relationship Between Internet Usage and Decision Making: The Case of Information Technology (IT) Managers in China. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. (Retrieved from on: 25/4/2011) http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5383/is_200307/ai_n21324642/?tag=content;col1
- Yuki, G. (1994). Leadership in Organization (3rd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zain, Muhammad; atan, hanafi; idrus, rozhan(2004). The Impact of Information and Communication Technology on The Management Practices of Malaysian Smart Schools, International Journal of Educational Development, 24(2), pp.201-221

****